

Myyjien ja ostajien stereotypiat toisistaan

Anne Ailio

Päivi Tervonen

Tekijä(t) Anne Ailio, Päivi Tervonen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Myyjien ja ostajien stereotypiat toisistaan	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 8
<p>Opinnäytetyö liittyy kaksivuotiseen MANIA-tutkimushankkeeseen, joka lähestyy monitieteellisesti suomalaista b-to-b –toimintaa ja pyrkii kehittämään suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja uusia menetelmiä myyntityöhön. Opinnäyte tehtiin tutkimushankkeessa kerätyn valmiin haastatteluaineiston pohjalta syksyllä 2015.</p> <p>Ihmisten välinen vuorovaikutus nähdään nykyisin yhtenä tärkeimmistä osatekijöistä menestyskseen arvonn tuottamisen ja myyntiprosessin toteutumisessa. Siksi onkin tärkeää tarkastella vuorovaikutukseen läheisesti liittyviä osatekijöitä, kuten stereotypioita. Stereotyyppien muodostaminen on ihmiselle tyypillinen tapa käsitellä ja lokeroia erilaisia ihmisryhmiä ja näiden käyttäytymistä. Stereotypiat voivat olla hyödyksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön alkuun pääsemisessä, mutta liian jäykät stereotypiat voivat myös estää tai rajoittaa toimivaa ja tehokasta vuorovaikutusta.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osasta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa tutustutaan stereotypian ja vuorovaikutuksen käsitteisiin, myynti- ja ostotoiminnan kehitykseen sekä aiempaan tutkimukseen. Empiirisessä osassa esitellään tutkimusaineisto, tutkimusstrategiat ja –metodit sekä tutkimuksen tulokset. Tutkimus on laadullisin menetelmin toteutettu sisällönanalyysi, jonka tavoitteena on löytää haastatteluista selkeä kuva sekä myyjien että ostajien toisiinsa liittämistä stereotypioista. Tutkimus on rajattu koskemaan yritysten välistä kaupankäyntiä, ei myyntiä kuluttajille. Ostajien osalta keskityttiin ammattiostajiin liitettuihin stereotyyppisiin.</p> <p>Sekä myyjistä että ostajista löytyi stereotyyppinen kuva. Stereotypiat olivat sekä kielteisiä että myönteisiä. Myyjän ammattiin liittyvistä stereotypioista on tehty tutkimusta aikaisemminkin, lähinnä kuluttajakaupan näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka b-to-b -myyntityössä keskeisenä nähdään nykyisin vuorovaikutuksellinen arvomyynti, stereotypiat myyjistä ovat kuitenkin pysyneet kuluttajakaupan ja perinteisen tuotemyynnin mukaisina.</p> <p>Ammattimaiseen ostotoimintaan liitetyistä stereotypioista aikaisempaa tutkimusta ei juurikaan ole, ja tähän opinnäytetyö tuo tarpeellisen empiirisen lisäyksen. Tutkimuksessa ammattimaisista ostajista löytyi runsaasti stereotypioita. Tutkimus osoittaa, että ammattimainen ostotoiminta nähdään myyjien keskuudessa pääsääntöisesti negatiivisessa valossa.</p> <p>Stereotyyppien hyödyntäminen ja niiden haitallisten vaikutusten välttäminen edellyttää stereotyyppien tiedostamista. Tämän vuoksi opinnäyte tuo tärkeää uutta tietoa ammattimaisen myynti- ja ostotoiminnan kentälle. Tutkimuksemme tuloksia voivat käyttää hyödyksi myyjät ja ostajat ammattitaitonsa parantamiseen sekä myyjä- ja osto-organisaatioiden esimiehet ja johto toimintojensa kehittämiseen ja henkilöstönsä kouluttamiseen.</p>	
Asiasanat Stereotypiat, myyjät, ostajat, yritysmyynti, vuorovaikutus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksianto	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
2	Tutkimuksen teoriatausta	3
2.1	Ammattimainen myyntityö	3
2.2	Arvon tuottaminen	5
2.3	Vuorovaikutus	6
2.4	Stereotypia	7
2.5	Stereotypiat myyjistä	8
2.6	Ostotoiminnan kehitys	11
2.7	Stereotypiat ostajista	12
3	Tutkimuksen toteutus	14
3.1	Tutkimusstrategia ja metodi	14
3.2	Luotettavuus ja toistettavuus	15
3.3	Tutkimusaineisto	16
4	Tulokset	18
4.1	Myyjiin liittyvät stereotypiat ostajien haastatteluissa	18
4.1.1	Myyjien toiminta myyntiprosessissa	18
4.1.2	Myyjän ammattirooli	20
4.1.3	Myyjän ikä	22
4.1.4	Yhteenveto myyjiin liittyvistä stereotypioista	23
4.2	Ostajiin liittyvät stereotypiat myyjien haastatteluissa	24
4.2.1	Erot ammattioistajien ja muiden asiakkaiden välillä	25
4.2.2	Ostajan ammattirooli	29
4.2.3	Päätöksenteko	31
4.2.4	Yhteenveto ostajiin liittyvistä stereotypioista	33
4.3	Yhteneväisyydet stereotypioissa	35
5	Pohdinta	36
5.1	Tutkimustulosten hyödyntäminen	36
5.2	Luotettavuuden ja toistettavuuden toteutuminen	37
5.3	Jatkotutkimus ja oman oppimisen arviointi	38
	Lähteet	40
	Liitteet	43
	Liite 1. Ostajien haastattelut	43
	Liite 2. Myyjien haastattelut	44
	Liite 3. Ostajien haastattelukysymykset	46
	Liite 4. Myynnin haastattelukysymykset	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, millaisia stereotypioita myyjillä on ostajista ja päinvastoin millaisia stereotypioita ostajilla on myyjistä. Stereotypialla tarkoitetaan jaettua käsitystä, uskomusta tai yleistystä eri ihmisryhmistä. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi kulttuurit, uskonnot, sosiaaliset luokat tai ammatit kuten myyjät ja ostajat.

Stereotypia ymmärretään usein negatiivisena asiana. Stereotypiat ovat kuitenkin väistämättömiä ja välttämättömiä. Stereotypia ei ole välttämättä negatiivinen tai virheellinen käsitys, vaan stereotypiassa voi olla myös osa totuutta tai se voi vaikuttaa yksilön toimintaan. Sen vuoksi stereotypia voi olla myös hyödyllinen voidessamme sen avulla ennakoida ja selittää toisten käyttäytymistä.

Stereotyyppien vaikutukset voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Ne saattavat vaikuttaa sekä stereotyyppisesti ajattelevien että stereotyyppien kohteina olevien henkilöiden suoriutumiseen tehtävissään. Stereotypiat ovat haitallisia silloin, kun ne ovat liioiteltuja tai liikaa yleistäviä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi stereotyyppien vastaisen tiedon huomiotta jättämistä ja sitä kautta heikompia myyntituloksia ja ostajien osalta kilpailuetua tuovien hankintojen hylkäämistä. Myönteisiä vaikutuksia stereotyyppien voi olla silloin, kun niistä ollaan tietoisia ja henkilöt voivat niiden perusteella sopeutua erilaisiin tilanteisiin tehokkaasti. Parhaimmillaan stereotyyppien hyödyntäminen voi edesauttaa myyjäyrittäjiä luomaan uusia, pitkäaikaisia ja tuottavia asiakassuhteita ja osto-organisaatioita tekemään kustannustehokkaita kannattavuutta parantavia hankintoja.

Sosiaalipsykologian alalla on tutkittu paljon stereotypioita. Myyjiin ja ostajiin liittyviä stereotypioita on sen sijaan tarkasteltu vähemmän, ostajiin liittyviä tuskin lainkaan. Opinnäytetyö tuo tärkeän lisäyksen tähän vajeeseen, ja nostaa esiin vähemmän tutkitun näkökulman myyjien ja ostajien vuorovaikutukseen. Pidämme opinnäytetyötä tärkeänä, koska toisaalta stereotyyppien voi olla vaikutusta yritysten menestymiseen toiminnoissaan ja toisaalta yritykset etsivät jatkuvasti keinoja kilpailuetujensa parantamiseksi. Tutkimuksemme tuloksia voivat käyttää hyödyksi myyjät ja ostajat ammattitaitonsa parantamiseen sekä myyjä- ja osto-organisaatioiden esimiehet ja johto toimintojensa kehittämiseen ja henkilöstönsä kouluttamiseen.

1.1 Toimeksianto

Opinnäytetyö tehtiin MANIA-tutkimushankkeen toimeksiannosta. Tutkimuksessa hyödynnettiin valmiita hankkeen tuottamia myyjä- ja osto-organisaatioiden ammattilaisten haas-

tatteluja. MANIA on kaksivuotinen Tekes-rahoitteinen business-to-business-myyntin projekti, jonka tavoitteena on tuottaa monitieteellisin lähestymistavoin uutta tieteellistä tietoa, edistää suomalaisten yritysten kilpailukykyä sekä kehittää myyntityön menetelmiä. Tutkimuksen kohteina ovat suomalaisten yritysten myynti- ja asiakasorganisaatiot ja niiden välinen vuorovaikutus yksilö- ja organisaatiotasolla. Hankkeessa tutkitaan myyntiin liittyviä tunteita, piileviä arvoja ja motiiveja. Mania-tutkimushankkeessa ovat mukana Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, yhdysvaltalainen University of Toledo/Edward Schmidt School of Professional Selling, Snellman korkeakoulu sekä lisäksi yhteistyökumppaneina suomalaisia teknologia- ja palveluyrityksiä. (MANIA, 2015.)

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisia stereotypioita myyjillä ja ostajilla on toisistaan. Tutkimuskysymys on jo itsessään laaja, joten olemme jättäneet tutkimuksen ulkopuolelle muun muassa sellaiset kysymykset, jotka koskevat stereotyyppien paikkansapitävyyttä tai sitä, mistä niiden voidaan katsoa johtuvan.

Työ rajattiin koskemaan yritysten välistä kaupankäyntiä, ei myyntiä kuluttajille. Ostajien osalta keskityttiin tarkastelemaan ammattiostajia koskevia stereotypioita.

2 Tutkimuksen teoriatausta

Markkinointia käsittelevissä teoksissa myynti, *selling*, on perinteisesti määritelty samalla tavoin kuin Tanner ja Raymond on esittänyt sen teoksessaan *Principles of Marketing: How Marketing Gets Done* (2010, 222). Myynnin kuvataan olevan vuorovaikutteista, henkilökohtaista, maksun sisältävää kauppaa tähtäävää toimintaa ostajan ja myyjän välillä. Määritelmä on kuitenkin kohdannut kritiikkiä, koska myyntiprosessin ymmärretään nykyisin olevan paljon monimuotoisempi ilmiö kuin pelkkä suoraviivainen, muuttumaton seitsemän askeleen mallin polku. Myyntitilanteet ja myyntiprosessin osat voivat olla eripituisia, niiden intensiteetti voi vaihdella ja niihin voi liittyä useita muita henkilöitä kuin pelkäänsään myyjä ja ostaja. Lisäksi teknologia on muuttanut myynnin kenttää siten, että tietyt myyntitapahtumat eivät vaadi myyjän toimenpiteitä kun taas toisenlaisissa myyjän läsnäolo on välttämätön. Myynnin kehittymisen ja monimuotoistumisen vuoksi myynti on määriteltykin uudelleen. Sen kuvataan olevan ihmisten ja organisaatioiden välistä ihmissläheistä vuorovaikutusta tarkoituksenaan synnyttää taloudellinen transaktio, joka tuottaa arvoa ja etua kummallekin osapuolelle. (Dixon & Tanner Jr. 2012, 9-13.)

2.1 Ammattimainen myyntityö

Myyntiin, myynnin psykologiaan ja vuorovaikutukseen liittyvää tutkimusta on laajemmin olemassa vasta 1900-luvulta alkaen. Myynnin roolia ja sen kehitystä aikaisemmalta ajalta on pystytty kuitenkin selvittämään erilaisista joskin rajallisista historialähteistä. Myyntitoimintojen tarve muodostui alun perin maanviljelyn tehostumisen myötä kysynnän ja tarjonnan eriytyessä. Kaupankäynti keskittyi aluksi markkinoille, joilla myyjän rooli oli tärkeä. Eräs myynnin historian mielenkiintoinen kehitysaskel oli myöhemmin myyjän ja ostajan pysyvän ja jatkuvan suhteen kehittyminen, jota edesauttoi markkinoiden tilalle vähitellen muodostuneet kiinteät kauppapaikat. (Powers, Martin, Rushing & Daniels 1987, 1-5.)

Moderni tuotanto, liikenteen ja kuljetuksen sekä viestinnän kehittyminen vaikuttivat nopeasti myyntityön muutoksiin. Muun muassa tukkutoimintojen kehittymisen myötä yritykset alkoivat palkata erillisiä myyntihenkilöitä, joiden tehtävänä oli kiertää asiakkaiden parissa. Näin myyjien vuorovaikutus asiakkaiden kanssa lisääntyi. Tämä oli omiaan myyjän ammatin arvostuksen kasvamiselle. Henkilökohtaista myyntiä oli pidetty aikaisemmin toisarvoisessa asemassa muihin markkinoinnin tekijöihin nähden. Myynti erillisenä toimintona sekä myyntihenkilöstön tarve ja merkitys tunnustettiin liike-elämässä 1800-luvun lopulla jo laajasti, sillä tuolloin ymmärrettiin, että myynnillä on merkittävä vaikutus talouden kehittymiselle ja yritysten menestymiselle. (Powers ym. 1987, 6-7.)

Myyntiin liittyviä lähestymistapoja, erilaisia malleja ja konsepteja, on useita. Kirjallisuudessa puhutaankin eri lähteissä esimerkiksi tuotemyynnistä, transaktionaalisesta myynnistä, ratkaisumyynnistä, asiakassuhdemyynnistä, konsultatiivisesta myynnistä, strategisesta myynnistä ja kumppanuusmyynnistä. Tärkeänä asiana näiden suuntausten taustalla on myynnin kehityksessä tapahtunut muutos, jossa perinteisen tuotteisiin keskittyvän myynnin lisäksi on kasvanut ymmärrys laajemman kuin pelkästään tuotemyyntiin liittyvän arvon merkityksestä sekä myyjäyrittäjälle että asiakkaalle.

Perinteisessä myynnin lähestymistavassa kuten esimerkiksi tuotemyynnissä tärkeää ovat myyjän myyntitaidot ja vastaaminen asiakkaan välittömään tarpeeseen. Tämänkaltaisessa myynnissä korostuvat myytävä tuote, tuotteen ominaisuuksien esittely ja hinta. Tarkoituksena on saada tuotteiden kappalemyyntiin liittyen mahdollisimman paljon tuottoja. Myyjä tai ostaja ei myöskään aseta resursseja enempää kuin on välttämätöntä tämänkaltaiseen myyntiprosessiin, vaan arvo muodostuu kustannustehokkuudesta, edullisesta hinnasta ja ostamisen helppoudesta (Johnston & Marshall 2013, 7). Perinteinen myynti sopii edelleen nykyäänkin lähestymistavaksi silloin kun yritys pystyy erilaistamaan tuotteensa tavantomaisesta ja saamaan näin kilpailuetua. (Cron & DeCarlo 2010, 8.)

Aloilla, jolloin yrityksillä on enää vain vähäisiä keinoja erottautua tuotteilla, perinteinen myynnin lähestymistapa ei riitä takaamaan menestystä. Yritykset ovatkin kehittäneet muunlaisia myynnin malleja hankkiakseen kilpailuetua markkinoilla. Vallitsevaksi nykyiseksi myynnin lähestymistavaksi onkin muodostunut niin sanottu asiakassuhdemyynti, jossa pääpaino on pyrkimyksellä varmistamaan, rakentamaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia kannattavia asiakassuhteita. (Johnston & Marshall 2013, 7.)

Asiakassuhdemyynti sopii asiakkaille, jotka hyötyvät muistakin myyntiin sisältyvistä panostuksista kuin tuotteen itsensä tuomasta arvosta, ja jotka ovat valmiit maksamaan niistä. Tämän tyyppisessä myynnissä tyypillistä on se, että myyjät ymmärtävät asiakkaan liiketoimintaa ja ongelmia. He näkevät mahdollisuuksia uudella tavalla, ovat luovia ja pystyvät tuomaan ratkaisuja, joita asiakkaat eivät itse keksisi. Nykyaikainen myyntitapa vaatii sekä myyjän että ostajan organisaatioiden eri toimintojen välistä yhteistyötä, jossa arvon luomisessa merkityksellistä on vuorovaikutus. (Johnston & Marshall 2013, 7-8.) Arvon luominen tässä laajemmassa merkityksessä on useimmiten edellytys liiketoiminnassa onnistumiselle. Seuraavaksi onkin kuvattu arvoa ja arvon tuottamista vielä aikaisempaa syvemmin.

2.2 Arvon tuottaminen

Arvon määritellään olevan asiakkuuteen liittyvä kokonaisarvo asiakkaalle ja toimittajalle. Asiakkaalle se tarkoittaa kokonaisarvoa, jonka myyntiprosessi saa aikaan, ja toimittajalle niitä kustannusten kattamiseksi tuotettuja rahavirtoja, joita myyntiin osallisena olevat henkilöt onnistuvat työssään saavuttamaan. Arvomyynti puolestaan tarkoittaa myyntistrategiaa, jossa toimittaja pyrkii ymmärtämään ostajan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin, pyrkii ohjaamaan asiakkaan liiketoimintaympäristöä ja sitä kautta vaikuttamaan omiin liiketoimintamahdollisuuksiinsa myönteisesti. Arvomyynnissä onnistumiselle on merkityksellistä tuntea ja tehdä parannusehdotuksia asiakkaan prosesseihin. Prosesseja tehostamalla asiakkaat pystyvät parantamaan tulosta ja vahvistamaan kilpailuasemaansa. Arvomyynti tuottaa siis voittoa kummallekin osapuolelle. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 177.)

Arvomyynnissä ei keskitytä pelkästään tuotteisiin ja asiakkaan tarpeisiin, vaan toimitettavalla kokonaisuudella tulee olla pitkällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin. Myyjällä tulee olla ylivertainen tietämys tarjottavasta tuote- ja palvelukokonaisuudesta mutta myös asiakkaan prosessista. Pohjimmiltaan kyse on siitä, millaiset taloudelliset vaikutukset saavutetaan ratkaisun sovittamisella asiakasorganisaatioon. Arvomyynnissä keskeistä ei ole keskustelu hinnasta vaan toimittajan myymän kokonaisratkaisun tuoman arvon syntymisestä pitkällä aikavälillä. Tämän kaltainen myynti edellyttää myyjän ja asiakkaan välistä syvää luottamusta, josta puolestaan seuraa, että sekä myyjä että asiakas ovat aidosti vuorovaikutuksessa keskenään. (Kaario ym. 2004, 35-38.)

Arvonluomisprosessia voidaan tarkastella vuorovaikutuksen osalta eri näkökulmista, joita ovat myyjä- ja ostajaosapuolen yhteys toisiinsa, näiden resurssit ja kyvykkyys luoda arvoa, vuorovaikutuksen tuottama arvo itsessään sekä kognitiivis-sosiaalisen rakenteen mahdollistama arvo. Näistä arvonluomisprosessin näkökulmista voidaan edelleen johtaa tekijöitä ja tehtäviä, joita myynnissä tulee huomioida vuorovaikutuksen onnistumiseksi. (Haas, Snehota & Corsaro 2012, 95-97.)

Myyjän ja ostajan yhteyden näkökulmaan liittyen arvon luomisessa tulee tunnistaa keskeiset asiakassuhteeseen liittyvät prosessit ja henkilöt sekä luoda ja pitää yhteys näihin (Haas ym. 2012, 98-102). Jotta myyjäorganisaatio voi tuntea asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin, kontaktipinnan myyjä- ja asiakasorganisaation välillä tulee olla mahdollisimman laaja aina päällikkötasosta johtajiin. (Kaario ym. 2004, 35-38.) Osapuolilla tulee olla suhteessa tasapaino resurssien ja kyvykkyyden osalta johtaa ja olla aloitteellinen tuottamaan arvoa. Tämä tarkoittaa oikeanlaisten henkilöiden valintaa hoitamaan

asiakassuhdetta. Henkilöiden tulee pystyä kehittämään kahdensuuntaista viestintää sekä edistämään molemminpuolista oppimista ja yhteisjohtajuutta. (Haas ym. 2012, 98-102). Arvomyynti tapahtuu tyypillisesti tiimeissä, joissa on osaamista ja kyvykkyyttä erilaisista toiminnoista. (Kaario ym. 2004, 35-38.)

Vuorovaikutuksen itsensä muodostaman arvon lisäämiseen myynnissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten vuorovaikutusta ja siinä kehkeytyviä tilanteita voi johtaa sekä miten arvoon liittyvät aiheet voi tunnistaa. Kognitiiviseen sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä arvonluominen vuorovaikutuksessa puolestaan tarkoittaa osapuolten arvokäsitysten paljastamista sekä yhteistä ymmärrystä ja yhteisten merkityksien luomista. (Haas ym. 2012, 98-102).

2.3 Vuorovaikutus

Aira (2012, 20) määrittelee vuorovaikutuksen väljästi *ihmisten välillä tapahtuvaksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi*. Aira on tutkinut vuorovaikutuksen tekijöitä, jotka liittyvät toimivaan yhteistyöhön. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat kiinteästi toisiinsa liittyviä ilmiöitä, ja toimiva yhteistyö sekä edellyttää että luo vuorovaikutusta.

Tärkeimmiksi tekijöiksi yhteistyön onnistumisessa osoittautuivat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteiden ylläpito sekä tasapaino vuorovaikutussuhteiden etäisyyden ja läheisyyden välillä. (Aira 2012, 56.)

Airan (2012, 58) mukaan luottamus rakentuu nimenomaan vuorovaikutussuhteessa ja perustuu kokemukseen. Esimerkiksi tiimien jäsenten välillä luottamus voi rakentua tiettyjen henkilöiden kesken toisenlaiseksi kuin muiden, koska kaikki vuorovaikutussuhteet ovat omanlaisiaan.

Yleensä ihmisten henkilökohtaisessa elämässä luottamuksen rakentuminen on verrattain pitkä prosessi – riippuen toki henkilön kokemuksista ja ominaisuuksista, esimerkiksi taipumuksesta luottaa tai epäillä. Normaalisti luottamuksen saavuttaminen kuitenkin vaatii vuorovaikutuskertoina syntyneitä positiivisia kokemuksia. Työelämässä tilanne on kuitenkin toinen: ei ole aikaa jäädä odottelemaan luottamuksen syntymistä ”luonnollista” kautta. Yhteistyön alkuvaiheen luottamusta kuvaamaan on kehitetty termi pikaluottamus (eng. *swift trust*), johon liittyy tarve luottaa, ja joka rakennetaan nopeasti niistä aineksista mitä saatavilla on. Yleensä pikaluottamus perustuukin muun muassa stereotypioihin. Ihminen nähdään tietyn ryhmän edustajana, kun häntä ei vielä tunneta henkilökohtaisesti. (Kuo & Yo 2009.)

Vuorovaikutuksen lisääntyessä pikaluottamus korvataan kokemukseen perustuvalla, henkilökohtaisella luottamuksella, mutta pikaluottamuksella on silti arvokas paikkansa. Alkuvaiheen pikaluottamus vaikuttaa suoraan tulevan yhteistyön muodostumiseen ja siinä menestymiseen. Mikäli pikaluottamuksen rakentaminen ei syystä tai toisesta onnistu, vuorovaikutus tyypillisesti vähenee ja henkilökohtaisen luottamuksen syntyminen on entistä epätodennäköisempää (Kuo & Yo 2009). Vuorovaikutuksen puutteella on siis kauaskantoisia seurauksia.

2.4 Stereotypia

Stereotypia käsitetään usein negatiivisena ilmiönä, mutta kuten vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhteesta kävi ilmi, stereotypia voi olla myös hyödyllinen toisen ihmisen nopeassa arvioinnissa ja yhteistyön alkuun pääsemisessä.

Yleensä stereotypia määritellään koskemaan nimenomaan jaettuun käsityksiä ja mielikuvia erilaisista ryhmistä ja niiden jäsenistä. (Augoustinos & Walker 1995, 208–209.) Stereotypiat koskevat ihmisiä, joten ne vaikuttavat sosiaalisiin suhteisiin ja ohjaavat käyttäytymistä tietyn ryhmän edustajien läsnä ollessa. Stereotypioilla on taipumus toteuttaa itseään, ja sillä tavalla ne siis myös muokkaavat maailmaa.

Täydellinen stereotypioista eroon pääseminen on vaikeaa. Ihmismielellä on taipumus järjestää ja lokeroida asioita havainnoinnin helpottamiseksi. Emme useinkaan kykene havainnoimaan kaikkea ympärillämme olevaa yksityiskohtaisesti ja aina ”uutena”, vaan aiemmin kokemamme ja kuulemamme perusteella muodostamme malleja, skeemoja, jotka helpottavat ennakkointia, arviointia ja toisten käyttäytymisen ymmärtämistä. Myös stereotypia on yhdenlainen skeema, jonka avulla voimme järjestellä havaintojamme ja päättää, mitä seikkoja painotamme ja minkä jätämme vähemmälle huomiolle. Näemme asioista ne puolet, jotka sopivat stereotypiaamme.

Koska stereotypiat kuuluvat mielen toimintaan, on esimerkiksi Adler (2008, 76-79) todennut, että stereotypioista eroon pyrkimisen sijasta niitä tulisi yrittää käyttää hyödyksi uusissa tilanteissa. Stereotypioiden hyödyllinen käyttö onkin ollut yksi tutkimustamme innoittavista seikoista. Stereotypia ei ole aina negatiivinen tai virheellinen mielikuva, vaikkakin niihin liittyy runsaasti uskomuksia, asenteita ja ennakkoluuloja. Stereotypian muuttaminen hyödylliseksi edellyttää stereotypian tunnistamista ja kykyä muuttaa stereotypiaa uuden informaation myötä. On myös ymmärrettävää, että stereotypia ei kuvaa yksilöä vaan ryhmää. (Adler 2008, 76–79.) Yleensä ongelmaksi muodostuukin stereotypian vastaisen tai

siihen liittymättömän informaation jättäminen huomiotta vaikka se olisi yhtä merkittävää tai tärkeää yksilön käyttäytymisen kannalta. Stereotypia estää tai ainakin vaikeuttaa yksilöiden välisten erojen näkemistä. (Scollon & Scollon 2001, 169.)

Usein stereotypia on tiedostamaton, ja se voi pysyä hengissä vaikka todistusaineistoa ei juuri kertyisikään. Ihmisen maailmankuva perustuu skeemoille ja myös stereotypioille, ja kerätyistä stereotypioista pyritään pitämään kiinni, jopa silloin kun henkilö kohtaa päinvastaista informaatiota. Päinvastaiset havainnot jätetään huomiotta tai selitetään poikkeuksiksi. (Adler 2008, 76–79.) Tämän vuoksi yksilö voi kantaa mukanaan negatiivista stereotypiaa vaikkapa jostain ammatista, mutta silti ajatella positiivisesti tietystä ammatin edustajasta.

Yleisimpiä stereotypioiden kohteina olevia ryhmiä ovat sukupuolet, kansallisuudet, uskonnot ja ammatit. Yleensä stereotypioita syntyy myös ryhmien sisäpiireissä. Useimmilla ihmisillä ei liene juuri minkäänlaista oletusta ryhmän ”asiakkaat” yhteisistä piirteistä, vaan päinvastoin asiakkaat nähdään heterogeenisenä ryhmänä siinä missä esimerkiksi myyjät on helpompi nähdä yhteneväisenä ryhmänä. Oletamme kuitenkin, että myyjien keskuudessa on olemassa stereotypioita myös asiakkaista.

Kuten luvun alussa on mainittu, stereotypiat myös muokkaavat maailmaa toteuttaessaan itseään. Eri ammattien kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että alalle ja sitä opiskelemaan hakeutuvat vain ne, jotka näkevät itsensä stereotypian mukaisina ja ovat valmiita ottamaan vastaan koulutuksen tarjoaman ammatti-identiteetin. Seurauksena ammattikunnan sisäinen heterogeenisyys vähenee ja stereotypia vahvistuu. Tällainen kehitys voi olla nähtävissä esimerkiksi myyjän ammattiin liittyvissä käsityksissä ja stereotypioissa.

2.5 Stereotypiat myyjistä

Myyjiin liittyvää stereotypiatutkimusta on tehty aikaisempina vuosikymmeninä lähinnä kuluttajakauppaan liittyen. Sen sijaan b-to-b -myynnin osalta empiiristä tutkimusta on vain vähän. Koska kuluttajamyynniin liittyvien myyjä koskevien stereotypioiden arvellaan vaikuttavan myös jossain määrin ammattimaisista myyjistä esiintyviin käsityksiin, on seuraavassa käsitelty myyjiin liittyviä stereotyyppisiä käsityksiä sekä kuluttajamyynnin että yritykseltä yritykselle myynnin osalta.

Negatiiviset stereotypiat myyjistä

Aikaisempina vuosikymmeninä stereotypioihin liittyvä tutkimus myyjistä on keskittynyt pääasiassa kuluttajakauppaan (Stafford & Stafford 2003, 41). Myyjiin liittyviä stereotypioita on kuvattu sen mukaan, mitä tuotealueita myyjät ovat edustaneet. Tällaisia stereotypioita ovat esimerkiksi ”tyypillinen automyyjä” tai ”ovelta-ovelle myyjä”. Näitä luokkia syvemmin kuvaavia myyntitekniikkaan liittyviä stereotypioita ovat esimerkiksi ”puskevat automyyjät” tai ”pölynimurikauppiat”. (Babin, Bowles & Darden 1995, 95.) Kuluttajamyyntiin liittyvät stereotypiat ovatkin tyypillisesti luonteeltaan negatiivisia.

Myyjiin liittyvät negatiiviset stereotypiat nousivat selkeästi esiin myös tutkimuksessa, jossa selvitettiin, miten myyntihenkilöitä on kuvattu televisio-ohjelmissa ja elokuvissa vuosien 1903-2005 välillä (Hartman 2006, 283-291). Tutkimuksessa otettiin huomioon myyjän ammatti laajasti aina vähittäismyynnistä yritysmyyntiin. Tutkimus osoitti, että myyntiin liittyvää käyttäytymistä parjataan televisio-ohjelmissa ja elokuvissa. Negatiivisia luonnehdintoja saivat erityisesti kelmin ja antisankarin arkkityyppejä edustavat myyjät. Kelmit myyjät esiintyivät negatiivisesti muita kohtaan manipuloimalla heitä ja ajamalla vahvasti omaa etuaan. Antisankarimyyjät puolestaan kuvattiin hidasälyisinä ja tyhminä. Vaikka myyjiin liittyvät piirteet on esitetty ohjelmissa ja elokuvissa johdonmukaisesti ja laajasti negatiivisina, tutkimuksessa selvisi, että on myös olemassa paljon kuvauksia, joissa on sekä positiivisia että negatiivisia luonnehdintoja myyjistä. Näitä esiintyi laajemmin kuin aiheen ympärillä käytävässä keskustelussa on yleisesti otettu esille. Merkittäviä muutoksia myyjiin liittyvissä stereotypioissa vuosien 1903-2005 välillä ei kuitenkaan televisio-ohjelmista ja elokuvista löytynyt.

Syytä massamediassa esiintyviin negatiivisiin stereotypioihin ei tunneta (Hartman 2006, 284). Hartman kokoaa kuitenkin yleisiä argumentteja asiasta, kuten myyjän ammatin alhaisen arvostuksen, sen vuoksi, ettei myynnin merkitystä taloudellisesti merkittävänä toimintona ole aina ymmärretty, tai sen vuoksi, että myyntityöhön ajatellaan liittyvän epäeettisiä käytäntöjä (Mason 1965). Erään perustelun mukaan myynti on kulttuurisesti sidonnainen sosiaalinen toiminto, jolla on itsestään manipulatiivinen tarkoitus (Webster, 1968). Suostutellakseen ostajia myyjien on arveltu käyttäneen kyseenalaisia keinoja kuten hämäystä ja totuuden vääristelyä voittaakseen kilpailun (Baldwin, 1992, Mason, 1965).

Negatiiviset stereotypiat myyjistä sekä perustelut niiden olemassa ololle liittyvät vahvasti aiemmin tässä työssä esitettyyn perinteiseen tuotemyyntityyliin, jossa myytävä tuote ja tuotteen ominaisuuksien esittely ovat tärkeässä asemassa.

Sukupuoleen liittyvät stereotypiat myyjistä

Aiempi tutkimus on tunnistanut myyjän ammatin sukupuoleen liittyviä stereotypioita. Stereotypiat kohdistuvat esimerkiksi naisten kykyyn myydä. Lane ja Crane (2002, 123-124) viittaavat Swan, Rink, Kiser ja Martiniin (1984), joiden mukaan teolliset ostajat epäilevät naismyyjien kyvykkyyttä antaa teknistä tukea asiakkailleen sekä Swan ja Futrelliin (1978), joiden mukaan asiakkaat eivät halua ostaa teollisia tuotteita naismyyjiltä. Lane ja Crane (2002, 123-124) nostavat esille myös miehille tyypillisenä karkean *rough* myyntityyliin, jonka Magrettan (1997, 19) mukaan puolestaan arvioidaan sopivan teollisten tuotteiden myyntiin.

Miesten myyntityyliin kuvataan stereotyyppisesti olevan kovan *tough*, itsevarman *assertive* ja hallitsevan *dominant*. Sen sijaan naisten myyntityyliin liittyviä käsityksiä ovat esimerkiksi pehmeä *soft* ja huolehtiva *caring*. Stereotypia pehmeän ja huolehtivan tyylin mukaisesta naismyyjästä on nähty negatiivisena silloin kun on käytetty transaktionaalista myyntistrategiaa. Myynti on nyttemmin kehittynyt pitkäaikaisia asiakassuhteita painottavaan tapaan, jossa lisäarvoa tuotetaan juuri hoitamalla asiakassuhteita erilaisilla huolenpitomalleilla. Näin ennen negatiivisena tunnettu stereotypia naisten pehmeästä ja huolehtivasta myyntityylistä onkin kääntymässä nykyisin vallalla olevan asiakassuhteiden hoitoa painottavien myyntistrategioiden myötä positiiviseksi stereotypiaksi. (Lane & Crane 2002, 123-124.)

Fyysiseen viehättävyyteen liittyvät stereotypiat myyjistä

Ihmisten fyysistä viehättävyyttä ja sitä, miten hyvännäköiset henkilöt hyötyvät siitä sosiaalisesti, on tutkittu 70-luvulta lähtien. Reingen ja Kernan (1993, 25) nostavatkin esille Aronsonin (1972, 216) tunnetuksi nostaman fyysisen viehättävyyden stereotypian *physical attractiveness stereotype*, jonka mukaan toiset ihmiset liittävät erilaisia positiivisia piirteitä ja ominaisuuksia hyvännäköisiin henkilöihin. Fyysisen viehättävyyden stereotypiaa onkin sittemmin tutkittu suhteessa myyntihenkilöihin. Tutkimus osoitti, että *kauniimpi on parempi* –stereotypia ei ole myytti, vaan myötäilee aiempaa tutkimusta. Kuluttajat sallivat tämän tyyppisen stereotypian vaikuttavan ostokäyttäytymiseensä, mikä osittain tekee ulkoisesti viehättävistä myyntihenkilöistä tehokkaampia. (Reingen & Kernan 1993, 36.)

Anselmi & Zemanek, Jr. (1997) ovat tutkineet myyntihenkilöiden henkilökohtaisten piirteiden, muun muassa painon vaikutusta ammattiestajien asiakastyytyväisyyteen. He mainitsivat selvityksensä taustalla olevan muun muassa aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset esimerkiksi Ryckman, Robbins, Kaczor ja Goldin (1989) löydös, jossa ylipaino yhdistetään tuottavuuteen ja viehättävyyteen liittyviin negatiivisiin stereotypioihin. Samoin Harris,

Harris ja Bochnerin (1982) tutkimuksen tuloksena löytyi stereotypioita, joiden mukaan ylipainoiset ihmiset ovat vähemmän aktiivisia, älykkäitä, ahkeria ja menestyviä kuin normaali-painoiset. Anselmin ja Zemanek, Jr:n tutkimuksen tuloksessa ei kuitenkaan löydetty yhtymäkohtaa aikaisempiin ylipainoisiin ihmisiin liittyviin negatiivisiin stereotypioihin, eikä myyntihenkilöiden ylipaino näin vaikuttanut negatiivisesti ammattioistajien asiakastyytyväisyyteen. (Anselmi & Zemanek, Jr. 1997, 540-548.)

Ostajien käsitykset yritysmyyjistä

Aikaisemmin jo todettiin, että yritysmyyjiin liittyvää stereotypiatutkimusta on vain vähän. Ostajien käsityksiä yritysmyyjistä on kuitenkin tutkittu Stafford ja Staffordin (2003) selvityksessä, jonka mukaan ostajien käsitykset yritysmyyjistä ovat sekä myönteisiä että kielteisiä. Ostajien vallitseva mielikuva yritysmyyjistä on myönteinen. Myönteiset käsitykset on jaettu myyjän ammattimaisuutta ja myyjän olemusta kuvaaviin käsityksiin. Ammattimaisuutta kuvaavia käsityksiä ovat esimerkiksi pätevä, kykenevä, asioista perillä oleva ja tuotteen tunteva. Toisaalta myyjien ammattimaisuudessa arvellaan olevan myös parannettavaa, koska käsityksissä nousi esiin myös se, että myyjä voi olla asioista vähemmän perillä tai valmistautumaton. Myyjän olemusta kuvaavia myönteisiä käsityksiä puolestaan olivat mukava, hyväntahtoinen, ystävällinen ja yhteistyöhaluinen. Ostajien kielteisiä stereotyppejä käsityksiä myyjistä olivat muun muassa ammattitaidottomuus, hallitsevuus, yli-innokkuus, holhoavuus ja painostus. Näihin myyjiin liittyviin kielteisiin käsityksiin vaikuttavia tekijöitä, kuten johtuvatko ne yritysmyyjien todellisesta käyttäytymisestä vai ostajien tiedossa olevista kuluttajamyynäin liittyvistä vahvoista negatiivisista stereotypioista, ei tunneta. (Stafford & Stafford 2003, 49-51.)

2.6 Ostotoiminnan kehitys

Ostotoimintaa on ollut luonnollisesti niin kauan kuin myyntiäkin ja jo keskiajalla harrastettiin pitkälle organisoitua hankintaa. Kaukomaille suuntautuneiden tutkimusmatkojen tarkoitus oli useimmiten uusien tuotteiden löytäminen kotimaassa myytäväksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 35.) Myös teollistumiskehityksen alku on keskiajalla. Ammattikuntaorganisaatiot olivat tiukasti säänneltyjä osto- ja myyntikartelleja, joilla oli paljon valtaa ja neuvotteluvoimaa joukkovoimansa ja yhteisostojensa ansiosta.

Liikkeenjohto alkoi tieteellistyä 1920-luvulla ja huomio kiinnittyi myös tieteelliseen ostotoimintaan. Ostamispäätösten perusteet olivat monipuolisia; huomio ei kohdistunut enää vain hintaan, vaan myös sopivuuteen, vaihdettavuuteen, korvattavuuteen, huollettavuuteen, kulumisominaisuuksiin ja käytön kustannuksiin suhteessa hyötyyn. (Iloranta & Paju-

nen-Muhonen 2015, 40.) Voidaan hyvin sanoa, että nykyisenkaltaisia osto-organisaatioita on ollut olemassa jo 100 vuotta.

Viime vuosina ostotoimintaakin on alettu lähestyä myös sosiaalisesta ja psykologisesta näkökulmasta. Lähestymistavan muutoksen pohjana on oivallus siitä, että organisaatioiden välisellä rajalla ei välttämättä olekaan kovin suurta merkitystä tavaroiden, palveluiden, osaamisen tai tiedon siirrossa. Nykyaikaista ostotoimintaa ei tulisikaan välttämättä ajatella operatiivisena toimintana, jossa yrityksen ulkopuolelta hankitaan erilaisia asioita. Sen sijaan hankinta ja sen edellyttämä verkostoituminen ja yhteistyö tulisi nähdä strategisina toimintoina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 47.)

Hankinta strategisen tason toimintana edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Kuitenkin ostajien vuorovaikutukseen ja siihen vaikuttavien seikkojen tutkimus puuttuu toistaiseksi lähes tyystin. Esimerkiksi ostajiin liitettyjä stereotypioita ei ole tutkittu tietojemme mukaan ollenkaan. Ostotoiminnan ammattimaistuesssa stereotypioita on varmasti kuitenkin syntynyt ennen kaikkea myyjien keskuudessa.

2.7 Stereotypiat ostajista

Vaikka tieteellinen tutkimus ostotoimintaan liittyvistä stereotypioista puuttuu toistaiseksi, ostotoiminnasta on kuitenkin kirjoitettu jonkin verran kirjallisuutta liikkeenjohdon näkökulmasta. Esimerkiksi Cheverton & van der Velde (2011, 71) ovat kuvanneet erilaisia ostajatyyppejä, joita voitaneen pitää myös stereotyyppinä. Tyyppien ääripäät ovat *the emotional buyer* ja *the calculator*.

Jaottelun mukaan tunneperäisten ostajien tuotetuntemus on rajoittunutta ja todennäköisesti heillä ei ole kovin syvällistä ymmärrystä loppukäyttäjän tarpeista. Tunneperäinen ostajatyyppi pysyttelee usein etäällä myös omasta työnantajaorganisaatiostaan; heidän strategiansa ei ole linjassa yrityksen strategian kanssa vaan keskittyy usein vain yhden neuvottelun voittamiseen tai tietyn sopimuksen tekemiseen. Heitä kuvataan painostaviksi, hintakeskeisiksi ja epärealistisiksi. Lisäksi heitä kuvataan myös epäluotettaviksi, mikä johtuu kahdesta eri seikasta: koska he eivät kommunikoi loppukäyttäjien kanssa, he tekevät usein huonoja ratkaisuja. Toiseksi heillä ei ole määriteltyä strategiaa, joten he saattavat vaihtaa toimittajaa toistuvasti.

Toinen ääripää, *the calculator*, pitää sisällään lähes päinvastaisia ostajia. Laskelmoiva ostaja kuuntelee tarkasti neuvottelukumppania eikä näytä juuri tunteitaan. Laskelmoivat ostajat toimivat linjassa yrityksen strategian kanssa ja ovat tiiviissä yhteydessä eri osas-

toihin. He ovat taitavia verkostoitumaan, ja tämän vuoksi heillä on hallussaan usein paljon faktaa ja tarkkoja yksityiskohtia, joihin he perustavat neuvottelutyylinsä. Yleensä myyjät pitävät laskelmoivasta ostajatyypistä, ja vuorovaikutuksen kautta myyjä ja tämän tyypin ostaja voivat saavuttaa kunnioittavan ja luottamuksellisen suhteen.

Molemmilla ryhmillä on Chevertonin ja van der Velden mukaan etunsa ja hyvät puolensa. Tunneperäinen ostaja voi saavuttaa huomattavia hintaetuja yritykselleen, mikäli markkinat ovat ostajan puolella eikä hankinnoilla ole merkittävää strategista vaikutusta. Laskelmoiva ostaja taas on parhaimmillaan juuri päinvastaisessa tilanteessa, jossa hankinnoilla on suuri strateginen merkitys ja hankinnat vaativat ymmärrystä monesta eri näkökulmasta sekä faktoihin perustuvaa, kokonaiskustannukset huomioonottavaa päätöksentekoa. (Cheverton & van der Velde 2011, 71-74.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksemme on laadullisin menetelmin toteutettu eksploratiivinen eli selvittävä tapaus-tutkimus. Laadulliset menetelmät sopivat hyvin käyttöön erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena on ihminen ja ihmisen moniulotteinen toiminta. Tapaustutkimuksen etuja taas on muun muassa se, että tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella siinä kontekstissa, missä se esiintyy (Eisenhardt & Graebner, 2007). Stereotyyppien luonteen vuoksi laadullinen tapaus-tutkimus oli luonteva valinta: stereotypiat eivät useinkaan ole suoraan sanottuja ja kerrottuja, tai edes tiedostettuja, vaan tulevat esiin muissa aihe yhteyksissä.

3.1 Tutkimusstrategia ja metodi

Tapaustutkimus on tutkimustapa, jota voi toteuttaa usein eri menetelmin. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa jollain tavalla rajautunutta kokonaisuutta, jota pyritään ymmärtämään ja selittämään. Tapaustutkimus sopii monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen ja usein tutkimuksen merkitys paljastuu vasta tutkimuksen aikana. Kuitenkin myös tapaus-tutkimukseen liittyy ongelmakohtia, joista puhuttavin lienee yleistettävyyden kysymys: Onko yhtä tai muutamaa tapausta koskevilla löydöksillä laajempaa merkitystä? Mielipiteet yleistettävyydestä jakautuvat mahdottomasta tietyin ehdoin mahdolliseen, ja yleistettävyyden määrittäminen sen mukaan, mitä tapauksella halutaan selittää (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 28.) Toisaalta yleistettävyyden ei ole tapaus-tutkimuksen tavoitteena samalla tavalla kuin vaikkapa survey-tyyppisen tutkimuksen, vaan tapaus-tutkimuksen anti voi olla ilmiöön vaikuttavan kontekstin ja sen merkityksen parempi ymmärrys.

Analysoimme laajaa aineistoamme aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Myös sisällönanalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi hyvin luontevasti. Tutkimuksessa käytetty aineisto oli MANIA-tutkimushankkeen valmiiksi litteroimaa ja luokittelemaa. Jatkoimme luokittelua kehittämällä uusia luokkia ja teemoja sitä mukaa kuin niitä aineistosta nousi esiin.

Sisällönanalyysi on eräänlainen perusanalyysimenetelmä laadullisen tutkimuksen kentällä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata aineiston sisältö sanallisesti. Aineiston käsittely perustuu sen hajottamiseen osiin ja kokoamiseen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällönanalyysiä on mahdollista tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Tehtäessä tutkimusta aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tutkimuksen pääpaino on aineistossa ja luokittelussa edetään yksittäisistä havainnoista yleisiin väitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Käytännössä aineistolähtöinen sisällönanalyysi muodostuu kolmivaiheisesta prosessista. Aluksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Aineistosta siis karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen osuus. Toisessa vaiheessa pelkistetty aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään etsien samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Kolmas vaihe sisältää aineiston abstrahoinnin eli käsitteellistämisen, jossa luokittelusta edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johdopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-111.)

Laadulliselle tutkimukselle ja sisällönanalyysille on tyypillistä, ettei tutkimus useinkaan etene suoraviivaisesti aineiston keruusta analysointiin ja tulosten esittelyyn vaan on luonteeltaan enemmänkin syklistä. Tutkimusaineistoon tutustuminen tuo esiin uusia näkökulmia ja toisinaan jopa tutkimuskysymykset saattavat muuttua tutkimuksen edetessä. Tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2008, 16.)

3.2 Luotettavuus ja toistettavuus

Kun menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, joutuu tutkija erityisesti ottamaan huomioon tutkimuksen luotettavuuden. Laadullisia menetelmiä on kritisoitu epäselvistä luotettavuuskriteereistä, minkä Eskola ja Suoranta (2008, 208) näkevät osittain johtuvaksi siitä, ettei laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia voida erottaa kovin jyrkästi toisistaan. Laadullinen tutkimus ei etene suoraviivaisesti vaan tutkija siirtyy edestakaisin aineiston, tulkintojen ja teorioiden välillä, omia ratkaisujaan kriittisesti pohtien ja arvioiden. Luotettavuus kiteytyykin kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, ja lähtökohtaisesti on myönnettävä, että tutkija on itse tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Vastavuoroisesti laadullisen tutkimuksen piirissä on kritisoitu validiteetin (luotettavuus) ja reliabiliteetin (toistettavuus) käsitteitä, jotka ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Yleisin kritiikki koskee luotettavuuskäsitysten sisältämää oletusta yhdestä todellisuudesta. Kritisoijien mukaan ei ole olemassa yhtä sosiaalista todellisuutta vaan sen erilaisia konstruktioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Validiteettia tarkastellaan yleisesti sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa johdonmukaisuutta. Tutkijan on kaikissa vaiheissa tiedostettava tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimusstrategian sopivuus, tutkijan omat sitoumukset ja ennakkokäsitykset sekä aineiston keruuseen liittyvät seikat. Ulkoinen validiteetti taas edellyttää sen pohtimista, kuinka yleistettävissä tulokset ovat. Tähän vaikuttaa esimerkiksi tutkimuskohteen valinta. Ulkoinen validiteetti voi olla heikko, jos esimerkiksi tutkittavat edustavat vain osaa jostain perusjoukosta.

Luotettavuuden lisäämiseksi on esitetty erilaisia keinoja. Esimerkiksi Grönfors (1982, 175-176) ehdottaa muun muassa useamman havainnointikerran ja useamman havainnoitsijan käyttöä. Eisenhardt ja Graebner (2007) näkevät erityisen tärkeänä myös haastateltavien valinnan tutkittavan ilmiön eri tasoilta.

Vahvistettavuus puolestaan kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa siihen, kuinka tutkija on oikeuttanut tekemänsä ratkaisut ja päättelyt. Lukijan on pystyttävä seuraamaan tutkijan ajattelua ja arvioimaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.)

3.3 Tutkimusaineisto

Aineistomme koostuu MANIA-tutkimushankkeen toteuttamista osto- ja myyntiorganisaatioiden ammattilaisten valmiiksi litteroiduista haastatteluista. MANIA-tutkimushankkeen suorittaman esiluokittelun jälkeen omaan tutkimukseemme päätyi 59 myynnin edustajaa ja 19 ostotoiminnan edustajaa. Haastateltavien liiketoiminnan ala ja asema yrityksessä on kuvattu liitteissä 1 ja 2.

Myyntiorganisaatioiden edustajien haastattelut kerättiin 8 eri yrityksestä kolmelta eri liiketoimialalta: ICT-alalta, konsultoinnista ja teollisista palveluista. Haastateltavia oli yhteensä 59. Yritykset on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatellut yritykset (myyjien haastattelut)

Yritys	Kokoluokka	Liiketoimiala	Myyntihaastattelut, kpl
1	160 Meur	Konsultointi	14
2	89 Meur	ICT	12
3	2 Meur	Konsultointi	9
4	0,3 Meur	Konsultointi	1
5	110 Meur	Teolliset palvelut	11
6	2 Meur	ICT	4
7	308 Meur	ICT	3
8	112 Meur	Teolliset palvelut	5

Osto-organisaatioista haastateltavina oli 19 ostotoiminnan edustajaa. Ostajien haastattelut toteutettiin 12 yrityksessä, jotka edustivat useaa eri toimialaa ja joiden koko vaihteli liikevaihdon mukaan 5 miljoonasta eurosta 1.400 miljoonaan euroon (Suomen Asiakastieto Oy, 8.10.2015). Yritykset on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastatellut yritykset (ostajien haastattelut)

Yritys	Kokoluokka, lv	Liiketoimiala	Ostohaastattelut, kpl
1	300 Meur	Logistiikka	5
2	110 Meur	Teolliset palvelut	1
3	140 Meur	Tekninen palvelu	2
4	35 Meur	Tukipalvelutoiminta	1
5	200 Meur	Julkinen sektori	1
6	55 Meur	Koulutus	3
7			1
8	5 Meur	ICT	1
9	126 Meur	Vähittäiskauppa	1
10	1400 Meur	Tekninen palvelu	1
11	138 Meur	Teollisuus	1
12			1

Haastateltavat valittiin sekä osto- että myyntiorganisaatioista organisaatioiden eri tasoilta. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa läsnä olivat haastattelijä ja haastateltava. Haastattelujen runko oli väljä ja kysymykset oli aseteltu houkuttelemaan haastateltavaa kertomaan aiheesta vapaasti. Haastattelut olivatkin luonteeltaan hyvin keskustelunomaisia ja kestivät kukin 50-70 minuuttia, minkä aikana haastateltavat saattoivat keskittyä itse tärkeiksi näkemiinsä aiheisiin.

4 Tulokset

Ostajia ja myyjiä koskevien stereotyyppien selvittämiseksi olemme analysoineet ostajien haastatteluista myyjiä käsittelevät osuudet ja myyjien haastatteluista ostajia käsittelevät osuudet. Sekä myyjät että ostajat kuvailivat runsaasti omaa työtään ja ammattiaan, mutta myös käsityksiään toisistaan. Olemme pyrkineet erottelamaan haastatteluista ne osuudet, joissa myyjiä ja ostajia käsiteltiin nimenomaan ryhminä, ei yksittäisinä ammatin edustajina, ellei sitten yksittäinen henkilö esiintynyt stereotyyppisessä valossa joko tyypillisenä ammattihenkilönä tai stereotyyppiä eroavana poikkeuksena.

4.1 Myyjiin liittyvät stereotyypit ostajien haastatteluissa

Ostajien haastatteluista käsiteltiin tässä tutkimuksessa vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset. Pohjimmiltaan ostajien asenne myyjiä kohtaan oli myönteinen, mutta haastattelut sisälsivät kuitenkin enemmän kielteisiä kuin myönteisiä stereotyyppioita myyjistä.

Tutkimuksessa löytyneet myyjiin liittyvät stereotyypit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: myyjien toiminta myyntiprosessissa, myyjän ammattirooli sekä myyjän ikä. Myyntiprosessin eri vaiheisiin sisältyi kolmenlaisia stereotyyppioita: myyjät eivät valmistaudu asiakkaan tapaamiseen, myyjät eivät tunnista asiakkaiden tarpeita ja myyjät esittelevät valmista ratkaisua. Myyjän ammattirooliin liittyvät stereotyypit puolestaan olivat seuraavanlaisia: myyjät ovat osaavia ja ammattimaisia tarjoamansa suhteen, myyjät ovat avoimia ja rentoja sekä myyjät ovat hyökkääviä. Ikään liittyvät stereotyypit voidaan jakaa kahteen luokkaan, nuoriin ja vanhoihin myyjiin. Stereotyyppisesti nuoret myyjät ovat innokkaita, kokemattomia ja hyökkääviä niin sanottuja ”myyntitykkejä”. Sen sijaan vanhat myyjät ovat kokeneita, rauhallisia ja asiakasta kunnioittavia, joskin ovelia ylimymään.

4.1.1 Myyjien toiminta myyntiprosessissa

Haastatteluissa nousi esille myyjien toiminta tietyissä myyntiprosessin osissa. Näitä olivat asiakastapaamiseen valmistautuminen, asiakkaan tarpeiden kartoitus sekä tarjotun ratkaisun esittäminen. Ostajat kritisoivat myyjien asiakastapaamiseen valmistautumista seuraavasti:

K: Mites sitten teidän, yrityksen toiminta? Odotat sä että, myyjät tietää siitä jotakin jo?
V: Siis, en mä välttämättä, vähän oletas et tietäs mihin on tulossa mutta, monil kyllä ei oo mitään hajuakaan, sillä tavalla (--) [0:22:00 hp]. (P93.)

Siis kyl mä monesti joudun käymään läpi ja ihan, esittelemään tuolla mitä tääl tehdään ja niin poispäin...Ja sit ehkä monia vähän yllättää nää olosuhteet, minkälaisii nää tääl on. Mut ei oo valmistautuneet ehkä sillä tavalla, siihen mitä tääl, tulee esille. (P93.)

K: Mitä semmosia asioita sä toivoisit et nää myyjät ja uudet toimittajat toimis, nykyistä paremmin? Mitä niitten pitäis tehdä nykyistä paremmin?

V: No en mä tiä jotenkin, siihen et tietäs mitä täällä touhutaan ja ois sillä tavalla halukas, selvittämään ja niin poispäin. Ehkä se, vähän etukäteen kun tulee ettei oo ihan,puulla päähän lyötynä kun tulevat tänne. (P93.)

Minun mielestä suomalainen myyjä ei kyllä kauhean hyvin asiakastaustoja käy läpi.” (P71.)

Asiakkaan tarpeiden kartoitusvaiheeseen liittyen ostajat esittivät selkeästi enemmän kielteisiä stereotyyppisiksi katsottavia kommentteja kuin myönteisiä. Haastatteluissa nähtiin ongelmaksi se, etteivät myyjät kuuntele eivätkä osaa kysyä ja tunnistaa asiakkaiden haasteita, eivätkä sen vuoksi kykene tarjoamaan sopivaa ratkaisua heille. Asiaa kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

Kyllä se on, edelleenki se heidän.(tuote-), ja se myyntituntemus ja sit heidän täytytys paremmin vielä tuntea ne tuotteensa. Tarkotan sillä sitä et varmasti he tietää nippeli-tarkkuudella toiset että miten päin se nappi on missäki tilanteessa. Mutta, kyetä sitä paremmin katsomaan tältä puolelta pöytää jos näin sanotaan. (P71.)

K: Okei, no kuinka hyvin nää myyjät sitten osaa tunnistaa ja löytää sun tarpeet?

V: 80 prosenttii hirveen huonosti. Suurin osa ei oikeesti osaa. Ja mäki teen tosi paljo myyjien kaa duunia ja, valmentanu tuhansii myyjiä niin se on oikeesti myyjän isoin haaste. Et osaa oikeesti kuunnella ja hahmottaa et mikä tota vaivaa niin se on hirveen harvinaista. (P94.)

Kun mun mielestä ois parempi ehkä, ainakin minä tykkäisin siitä et, kysyttäs et tarvii tää tai ootko huomioinu tän et nythän tää ois, hyvä tehdä ja.. Ehkä se monesti voi olla että ei ihan, osata sitä tarvetta tuntea kuitenkaan. (P93.)

Ostajat puhuivat kielteissävytteisesti myyjien toiminnasta myös tarjottavan ratkaisun esittämisen vaiheeseen liittyen. Haastatteluissa kommentoitiin tyypillisesti sitä, että koska myyjät eivät ymmärrä asiakkaan haastetta, he myyvät vain toimittajayrityksen valmiita tuotteita eivätkä asiakkaan tarpeisiin soveltuvia ratkaisuja.

Ja suurin osa ei, ne tuputtaa sitä omaa juttua eikä osaa oikeesti kuunnella asiakasta ja.. Mul on tosi tärkeet et myyjä osaa kuunnella asiakasta. Et jos myyjä yrittää puhua vaan omista jutuistaan niin se on vartissa ohi yleensä se tapaaminen. (P94.)

Siis mä luulen kyl et monesti ne tulee just sillä tavalla, heittää vaan et oisko.. tämän laite olis ja käviskö se tänne. Sitten se jää mun mietittäväks voiko se, ees toimia täällä pitkäs juoksus. (P93.)

Nii lähinnä mun mielest se on asennekysymys et, toisilla on joku tietty vakiopaketti ja, he pitäytyy siinä ja, ei oikeestaan sit paljo kiinnosta se että mitä se asiakas oikeesti tarvitsee vaan se mitä on tarjolla. (P69.)

K: Kuinka hyvin myyjät osaa tunnistaa nämä teijän toiveet ja tarpeet?

V: Ei varmaan hirveen hyvin, et kyl myyjä lähtee aika pitkälle siitä omasta tuotteesta, palvelustaan ja tarjonnasta et meil on tätä, eikä se että mitä te tarvitsette ja minkälainen ratkasu siihen olis, (P82.)

Myyntiprosessin eri vaiheisiin liittyvästä myyjien toiminnasta stereotyyppistä kuvausta löytyi siis myyntikäyntiin valmistautumiseen, tarpeiden kartoitukseen ja ratkaisun esittämiseen. Haastattelut sisälsivät lisäksi harvakseltaan ostajien puhetta myyjien toiminnasta myös muiden myyntiprosessin vaiheiden kuten esittäytymisen, kaupan päättämisen tai jälkivaiheen osalta, mutta näiden osalta ei voitu vetää johtopäätöstä siitä, miten myyjät näissä myyntiprosessin osissa tyypillisesti toimivat.

4.1.2 Myyjän ammattirooli

Myyjät nähtiin oman tarjoamansa suhteen erittäin ammattitaitoisiksi. Heitä kuvailtiin sanoilla *ammattimainen*, *ammattilainen* ja *teknisesti osaava*. Ostajien mielestä myyjät tuovat keskusteluun omaa näkemystään, esittävät asiansa itsevarmasti ja pystyvät kertomaan ratkaisustaan selkeästi. Myyjien ammattitaitoa on kuvattu seuraavasti:

Toimittaja pystyy hyvin selkeesti kertomaan miten he toimii, miten he jatkais meidän kanssa jos he pääsis meidän kanssa yhteistyöhön. Mulle tulee vakuuttava olo siitä et he oikeesti tietää mitä he tekee, ja oikeesti osaa myydä sen ja he on ammattilaisia siinä mitä he on tarjoamassa. (P68.)

Niin, ihmisten kans tehdään töitä, mut kyllä se ammattimaisuus mikä siel taustalla on. Et he pystyy, niin ku monesti täs puhuttu, et he pystyy antaan sen ammatillisen vaikutelman sieltä. Ja et sul tulee semmonen hyvä fiilis siitä, et hei, noi oikeesti tietää mistä ne puhuu ja on ammattimaisia siinä. (P68.)

Jos sielt tulee yks kaveri, niin ne on yleensä erittäin hyvin teknisest orientoituneita jo. Ne ei oo sellasii puhtaita myyntitykkeitä. Tai sitten jos sielt tulee, se firma tulee käymään niin niil on sitten joku tekninen ihminen mukana. Se myyntimies on kyllä tehny läksynsä. Kyl se sen tuotteensa mitä hän valmistaa tai myy niin kyl ne yleensä sen aika hyvin osaavat nykyään vaikka se tulis ihan mistä maasta tahansa. (P91.)

Myyjien ja ostajien välisten neuvottelujen kuvattiin muuttuneen nykyisin *avoimempaan* ja *rennompaan* suuntaan. Myyjien avoimuutta tai neuvottelun ilmapiiriä oli kuvattu seuraavasti:

"Kommunikointi kaiken kaikkiaan on parantunu ja kehittyny, tullu sellaseks avoimemmaks ja rennommaks." (P69.)

Kysymykseen "Jääks sulle koskaan sellanen tunne et se myyjä ei kerro kaikkea?" vastaus oli:
" Ei usein." (P81.)

Myyjien nähtiin olevan myös *aggressiivisia* ja *hyökkääviä*. Tätä kuvailtiin haastatteluissa seuraavasti:

K: Koetko että vuorovaikutus näitten myyjien kanssa on muuttunut vuosien varrella?

V: Ehkä tuntuu siltä että nyt ku on hankalat ajat niin molemmil on vähä enemmän paine saada sitä kauppaa. Ja näinhän se varmasti onki. Ja, se ehkä näkyy semmosena niinku liian aikasin yritetään saada päätöstä tai liian aggressiivisesti yritetään vääntää. Et pilataan se kontakti ja se koko case sillä että mennään vähän liian kovaa. (P94.)

Kyllä jotakin myyjiä tai semmosia jotka on prosessissa, kun on kilpailutettu jotakin, niin jotkut yritysten myyjät ei oo kauheen.. että se on hyvin semmosta haastavaa tai hyökkäävää se heidän toimintansa, tietysti sellanen voi olla aika ärsyttävää. (P78.)

No tuntuu että ehkä nuorempien myyjien kohalla on yleisempää se että ollaan liian innokkaita, että ollaan semmosia hyökkääviä. (P73.)

Myyjien ulkonäkö, fyysinen viehättävyys tai luonne eivät korostuneet haastatteluissa. Myöskään haastattelun kysymykset eivät selkeästi johdatelleet ottamaan kantaa näihin asioihin. Joitakin hajanaisia kommentteja niistä kylläkin esiintyi, kuten esimerkiksi myyjien siisteys, ulospäin fiksu käytös tai ujous. Kommenteista ei voinut kuitenkaan päätellä, että käsitys myyjistä olisi tyypillisesti sellainen. Tällaisia puheita olivat esimerkiksi:

Nuo myyjäthän yleensä kyllä on ihan tollasia, siistejä fiksuja ja tällasia, fiksusti ulospäin, käyttäytyviä. (P78.)

Myyjien ja suomalaisten yritysten pitäis päästä siitä kamalasta ujoudesta eroon...
Suomalainen tulee sieltä hissukseen sisälle ja anteeksi pyydellen. (P71.)

4.1.3 Myyjän ikä

Useissa haastatteluissa viitattiin ikään, kun arvioitiin myyjän ammattitaitoa tai toimintaa. Myyjät voidaan iän mukaan luokitella *nuoriin ja vanhoihin myyjiin*. Vanhempia myyjiä pidettiin parempina myyjinä kuin nuoria. Haastateltavien mielestä vanhemmat myyjät pystyvät luomaan oikeanlaisen tunnelman paremmin kuin nuoret myyjät. He ovat rauhallisempia, antavat tilaa asiakkaalle ja kunnioittavat asiakasta enemmän kuin nuoret myyjät. Heitä pidetään myös nuoria myyjiä ammattitaitoisempina. He ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja tuntevat asiakkaita paremmin kuin nuoremmat myyjät. Toisaalta vanhempia myyjiä arvosteltiin siitä, että he ovat ovelia, taitavia myymään laajempaa ratkaisua kuin asiakas itse asiassa tarvitsee ja onnistuvat siinä. Vanhempia myyjiä kuvailtiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

Ehkä se on sitä tunnelman luomista. Toiset on siinä parempia ja toiset on vähän huonompia. Ja tietysti suomalaiset yleensä on aika huonoja siinä, mutta kyllä siinäki eroja löytyy. Kyl mun mielest ku on kattonu, ni kyl mun mielest nimenomaan ne vanhemmat on kyllä parempia siinä, ku nää nuoremmat. (P76.)

Ohan se semmonen.. jos on vähän vanhempi kaveri, ni kyllä se semmosta koke-musta tuo siihen tilanteeseen. Et tietää vähän enemmän niitä taustoja ja asioita, kun ihan koulunpenkiltä, nuori kaveri, joka yrittää vaan jotain myydä. (P76.)

Sellaset vanhat kehäketut niin, he pystyy kyl aika hyvin poimimaan ne asiat. Kolikon toinen puoli on että, he on myös ovelia myymään niitä lisäjuttuja joita ei välttämättä siihen kokonaisuuteen ehkä tarvita. (P71.)

Nuoria myyjiä puolestaan pidettiin innokkaina ja malttamattomina. Haastateltavat toivat esiin myös nuorten myyjien kokemattomuuden. Nuoret myyjät eivät tunne tai kartoita asiakkaan taustoja ja heidät nähdään sen vuoksi enemmän tuotemyyjinä kuin asiakkaan tarpeita ratkaisevina myyjinä. Nuoria myyjiä kuvattiin myös hyökkääviksi. Nuoria myyjiä haastateltavat arvioivat muun muassa seuraavasti:

No tuntuu että ehkä nuorempien myyjien kohalla on yleisempää se että ollaan liian innokkaita, että ollaan semmosia hyökkääviä. Ja sitte kun tulee vähän ikää lisää niin se myyjä oppii sitte rauhallisemmaksi ja enemmän ehkä lukemaan sitä asiakasta ja kunnioittamaan sen tilaa sitten ja sen tarpeita. Että semmonen hyökkäävyys on ehkä se mikä mua eniten häiritsee uusien myyjien kanssa tekemisissä ollessa. (P73.)

Tietysti nuoremmat ehkä oppii ajan myötä, et ei se oo vaan että osta, osta, osta.
(P76.)

län lisäksi muita yleisesti henkilöiden luokittelussa käytettäviä muuttujia ei tutkimuksessa noussut esille. Ostajat eivät esimerkiksi kuvailleet stereotyyppisesti myyjien sukupuolta tai koulutustasoa.

4.1.4 Yhteenveto myyjiin liittyvistä stereotypioista

Tutkimuksessa korostuneet stereotypiat myyjistä olivat enimmäkseen kielteisiä, mutta myös myönteisiä käsityksiä löytyi. Kielteiset stereotypiat liittyivät pääasiassa myyjien toimintaan myyntiprosessin eri vaiheissa sekä nuorten myyjien ammattitaitoon. Myönteiset käsitykset liittyivät puolestaan myyjien osaamiseen omien tuotteiden ja palveluiden osalta sekä vanhojen myyjien ammattitaitoon.

Kuten edellä jo todettiin, myyjien toimintaan liittyvät stereotypiat (taulukko 3) voidaan luokitella tiettyihin myyntiprosessin vaiheisiin. Tämä on luontevaa, koska tutkimuksemme on osa laajempaa haastattelututkimusta, jossa haastattelukysymykset oli laadittu myyntiprosessin vaiheita mukaillen.

Taulukko 3. Myyjien toimintaan liittyvät stereotypiat myyntiprosessin vaiheissa

Myyjän toimintaan liittyvät stereotypiat	Myyntiprosessin vaihe
Eivät valmistaudu asiakastapaamiseen	Valmistautuminen
Eivät tunnista asiakkaiden tarpeita	Tarpeiden kartoitus
Tarjoavat tuotetta tai toimittajan valmista ratkaisua	Ratkaisun esittäminen

Myyjien toimintaa kuvaavat kielteiset stereotypiat kuten asiakastapaamisiin valmistautumattomuus, asiakastarpeiden heikko tunnistaminen tai valmiiden omasta näkökulmasta tarjottujen ratkaisujen tarjoaminen edustavat tyypillisen perinteisen tuotemyynnin mukaista tilannetta asiakkaiden parissa. Tulos on yllättävä ja ristiriidassa sen kanssa, että ostajien stereotyyppinen mielikuva myyjistä on päinvastainen kuin myynnin teoriassa nykysuuntauksen mukainen vallitseva käsitys arvomyynnistä on.

Aiempi stereotypiatutkimuksen mukainen kuva myyjistä on ollut kielteinen. Tyypillinen myyjän myyntityyliin liittyvä voimakas stereotypia on ollut esimerkiksi *puskeva automyyjä*. Tässä tutkimuksessa aiemman teorian kanssa samankaltaisia stereotypioita olivat *aggressiiviset* tai *hyökkäävät* myyjät. Toisaalta tutkimuksessa löytyi myönteinenkin myyjän

ammattirooliin liittyvä stereotypia. Myyjä kuvattiin ammattimaisiksi ja teknisesti osaaviksi yrityksiensä tarjoamien tuotteiden ja palveluiden suhteen. Nämäkin sekä kielteiset että myönteiset myyjän ammattirooliin liittyvät stereotypiat (taulukko 4), lukuun ottamatta lähel-
lä arvomyynnin mukaista *avointa ja rentoa* stereotypiaa, voidaan yhdistää perinteisen tuo-
temyyntiin kuuluviksi.

Taulukko 4. Myyjän ammattirooliin liittyvät stereotypiat

Ammattirooliin liittyvät stereotypiat
Ammattimainen ja osaava omien tuotteiden ja ratkaisujen osalta
Avoin ja rento
Aggressiivinen ja hyökkäävä

Ostajat puhuivat myyjistä stereotyyppisesti myös iän perusteella. Käsitykset nuorista myy-
jistä olivat kielteisiä, kun taas vanhoista, pitkään ammatissa toimineista myyjistä ne olivat
myönteisiä. Aikaisemmasta tutkimuksesta ei löytynyt myyjien ikään kohdistuvia stereoty-
pioita. Sen sijaan aiemman tutkimuksen tuloksena on tunnistettu myyjän sukupuoleen ja
ulkoiseen viehättävyyteen yhdistettyjä stereotypioita, joita puolestaan ei esiintynyt tässä
tutkimuksessa. Ikään liittyvät stereotypiat on lueteltu taulukossa 5.

Taulukko 5. Myyjän ikään liittyvät stereotypiat

Stereotypiat nuorista myyjistä	Stereotypiat vanhoista myyjistä
"Myyntitykki"	"Kehäkettu"
Innokas	Rauhallinen
Kokematon	Kokenut
Hyökkäävä	Kunnioittava
Ei teknisesti osaava	Ovela myymään ylimääraistä

Huolimatta siitä, että myynnin teoriaan liittyvä käsitys on muuttunut vuosien saatossa pe-
rinteisestä tuotemyynnistä nykyisin vallitsevaan käsitykseen arvopohjaisesta myynnistä,
vahvat kielteiset stereotyyppiset käsitykset eivät ole muuttuneet, vaan pysyneet entisen-
laisina. Näiden rinnalle tutkimuksemme tuotti myyjistä kuitenkin myös joitakin myönteisiä
stereotypioita. Stereotyyppisistä käsityksistä ei voi kuitenkaan vetää johtopäätöstä siitä,
millaisia myyjät todellisuudessa ovat ja miten he toimivat.

4.2 Ostajiin liittyvät stereotypiat myyjien haastatteluissa

Myyjien haastatteluissa korostui yleisesti ennakoluuloton asenne asiakkaita kohtaan.
Myyjät näkivät tärkeänä, ettei asiakkaasta tehdä oletuksia etukäteen, vaan sen sijaan

häntä kuunnellaan ja heihin pyritään tutustumaan, löytämään yhteisiä mielenkiinnon kohteita ja luomaan vuorovaikutusta henkilökohtaisella tasolla. Henkilökemia nähtiin tärkeänä vaikuttavana tekijänä ja moni myyjä suosi mahdollisimman eriluonteista työparia, jolloin mahdollisuudet henkilökemioiden toimimiseen asiakkaan kanssa kasvavat.

Vaikka yleinen asenne ostajia kohtaan oli nimenomaisesti tietoinen pidättäytyminen stereotyyppien muodostamisesta, haastatteluista löytyi kuitenkin runsaasti stereotyyppia ammattimaisista ostajista. Tarkastelun alle otettiin haastattelujen osat, jotka sisälsivät puhetta ostajista ammattiryhmänä ja näiden tavoista.

Stereotyyppit kiteytyivätkin kahteen pääluokkaan: siihen millaisia ammattioستاجات ovat ammattiroolissaan ja siihen, miten he tekevät päätöksensä. Ostajat nähtiin ammattikuntana mm. *taitavina, ammattimaisina, koulutettuina ja tiukkoina*. Toisaalta liian tiukan ammattiroolissa pysyttelyn nähtiin vaikeuttavan vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Myyjien mielestä ammattioستاجiin oli vaikeaa saada kontaktia, heihin ei pystynyt vaikuttamaan eivätkä he olleet kiinnostuneita niistä asioista, jotka myyjät näkivät tärkeinä.

Päätöksenteossa ammattioستاجien arveltiin hakevan ensisijaisesti lyhytaikaisia säästövoitteita ja myös toimivan liiallisesti henkilökohtaisen hyödyn motivoimina. Lisäksi ostajia kritisoitiin voimakkaasti siitä, etteivät he välttämättä tunne neuvottelun kohteena olevia tuotteita tai palveluita eivätkä myöskään olosuhteita, joihin hankintoja tehdään. Joissain tapauksissa ostaja nähtiin jopa vastapuolena myyjän ja asiakkaan loppukäyttäjän muodostamalle yhteistyötiimille.

Tässä tutkimuksessa on pureuduttu nimenomaan ammattioستاجia koskeviin stereotyyppisiin. Muodostaaksemme kokonaiskuvan ammattioستاجiin liittyvistä stereotyyppioista tarkastelemme kuitenkin ensin myyjien käsityksiä ammattioستاجien ja muiden asiakkaiden eroista.

4.2.1 Erot ammattioستاجien ja muiden asiakkaiden välillä

Myyjien kokemat erot hankintatoimen ostajien ja muiden asiakkaiden välillä koskivat myyntiprosessia ja jakautuivat neljään stereotyyppiaan. Hankintatoimen kanssa neuvotellessa ostoprosessi koettiin selkeämpänä, kun taas muiden asiakkaiden kanssa se koettiin usein hyvin hämäränä ja monimutkaisena, mikä vaikeutti myyntityötä. Toiseksi henkilökohtainen kontakti, yhteisten aiheiden löytäminen ja vuorovaikutus ajateltiin muiden asiakkaiden kanssa erittäin tärkeäksi, mutta hankintatoimen kanssa neuvotellessa siihen ei panostettu, koska myyjät kokivat sen vaikeaksi ja turhaksi eivätkä ammattioستاجat ole heidän mukaansa kiinnostuneita siitä vaan hinnasta. Kolmas merkittävästi esiin noussut ste-

reotyyppinen ero olikin se, että myyjät kokivat hinnan olevan suurin vaikuttava tekijä hankintatoimen kanssa neuvotellessa. Muiden asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksen kautta syntyvää luottamusta pidettiin ratkaisevana. Neljänneksi hankintatoimen ostajilta ajateltiin olevan vaikea saada tietoa ja koettiin, etteivät he neuvottele avoimin kortein. Muut asiakkaat taas nähtiin yleisesti melko avoimina, kunhan luottamusta oli rakennettu tarpeeksi.

Useissa haastatteluissa myyjät vertailivat ammattiestajien kanssa tapahtuneita myyntitilanteita sellaisiin myyntitapahtumiin, joissa ammattimaista ostajaa ei ole paikalla. Myyjät asettivat nämä kaksi tilannetta vastakohdiksi, ja arvioivat niitä hyvin eri tavalla.

Eräs haastateltava kuvaakin näitä tilanteita ääripäiksi:

Sillon jos mennään noihin isompiin caseihin niin siellä yleensä on sitten oikeesti jo koulutettuja, ostajia, ammattilaisii, niin nehan osaa sit haastaa ja tehdä. Se on oikeestaan se ääripää. Niitten kans on ihan kiva tehdä töitä. Toki siel pitää kyl myös sitten se malttikin pysyä et siel ei saa lähtee liikaa siihen mukaan kun ne yrittää provosoida. Ja sit taas oikeestaan tää toinen ääripää on sit taas ne, mis oikeesti eroja tulee niin, siel ei välttämättä ne ei oo sit ammattiestajia ja välttämättä sit niil ei oo kokemusta siitä et mitä ne on ostamassa niin.. mikä taas toisaalta voi, tai tekeekin sen haasteen et jos siel ei oo niin, se ois oikeestaan entistä tärkeempi et semmosissa pienissä organisaatioissa pitäis löytää oikeesti ketä sit se ostovaikuttajat on. (P27.)

Kun ammattiestajaa ei ole paikalla, myyjän on oltava toisella tavalla valpas; hyvin usein myyjät kokevat, etteivät he saa tarpeeksi tietoa siitä, kuka ostopäätöksen tekee ja millainen päätöksentekoprosessi on. Päätöksentekoprosessin nähtiin muuttuneen mutkikkaammaksi ja pidemmäksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Myyjä ei välttämättä pääse henkilökohtaisesti vaikuttamaan päätöksen tekijään.

Tällä hetkel on toi, päätöksenteko asiakkaissa viety niin ylös et, myyjä harvoin kohtaa sitä kirstunvartijaa. Se, ei voida istuu pöytään ja, vaikka kuinka tivaa et tehdäänkö tänään kauppaa niin, siel toisella puolel ei oo kerta kaikkiaan mitään, mahdollisuuksia siihen. Koska heijän täytyy esittää sit se tulos ylöspäin josta sit tulee hyväksyntä tai... (P45.)

Jos sä myyt yhdelle ihmiselle ja yhdellä ihmisellä on se päätösvalta, niin se voi olla että se ostopäätös tapahtuu jo ennen ku sä oot sitä tarjousta tehny. Mut et sitte kun se menee jonneki johtoryhmään päätettäväks, niin sillonhan sun täytyy se käydä perustelemassa sille johtoryhmälle, jollon se ostopäätös voiki olla, et se tapahtuu aika monessaki vaiheessa. Se ei tapahdukaan.. sä et itse asias näekään sitä, missä koh-

taa se tapahtuu. Se tapahtuu sit siellä heidän omissa sisäisissä prosesseissa jossain kohtaa. (P36.)

Tässä mielessä osa haastateltavista koki yhteistyön ammattimaisten ostajien kanssa helpompana, kuten näkyy esimerkiksi edellä lainatun myyntitukihenkilön P27 haastattelussa. Toinen haastateltava epäili saman konsultin kouluttavan kaikkien isompien teollisuusyritysten hankintahenkilöstön, sillä myyntineuvottelut heidän kanssaan toistuvat aina samalla tavalla.

K: Mä mietin tätä hankintapuolen näitä päättäjiä niin, onks siinä, missä vaiheessa te rupeette huomaamaan mihin suuntaan se case on menossa? Puhuit hintaväännöstä ja tämmösestä niin, onks siinä jo viitteitä selkeesti että nyt tää menee, tulee meneen huonosti tai ne ei tuu suostuun tai, (meidän ehtoihin) [0:33:24]?

V: Kyllä, tänäpäivänä ne merkit on ilmassa jo hyvin aikasessa vaiheessa. Mä en tiedä, sama konsulttihan varmasti kouluttaa tällä hetkellä kaikkien suomalaisten, isompien teollisuusyritysten hankintaorganisaatiota, että aika samoilla metodeilla kaikki tällä hetkellä tulee Suomessa. Hyvin pitkälle samat manööverit, käydään kaikkien kanssa. (P47.)

Yhteistyön ammattiostajien kanssa kerrottiin poikkeavan suuresti muusta myyjän ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä. Ammattiostajia kuvailtiin mm. tiukoiksi, ja heidän kanssaan mentiin suoraan asiaan siinä missä muiden asiakkaiden kanssa pyrittiin löytämään yhteisiä asioita ja sitä kautta rakentamaan vuorovaikutusta ja luottamusta. Neuvotteluja ammattiostajien kanssa kuvailtiin tunnelmaltaan poikkeaviksi ja niihin valmistauduttiin eri tavalla ja eri asenteella kuin muihin neuvotteluihin. Seuraava haastateltava tunnisti itsekkin stereotyyppien vaikuttavan ehkä liikaakin asenteeseen ennen ammattiostajan kanssa käytäviä neuvotteluja.

K: Onks niissä neuvotteluissa minkälainen tunnelma, kun on ostaja mukana?

V: [naurahtaa] Jos oot myynnis ollu ja ostajii paikalla niin ei tarvi varmaan ees vastata. Se on hyvin, tämmönen. Ei minkäänäkösiä, edes kahvimuki kädes alussa oo mitään tämmöstä että onpas pilvinen sää tai kaunis sää tai muuta vaan se on heti, heti lähtee itse asiaan. Se on tietysti tiedossa etukäteen kun sinne mennään ja sillä asenteellahan sinne mennään. Se että aina monesti, kun sielä kuulee et on ostaja mukana niin liian usein itekin ehkä ottaa sen, voi helvetti että siel on ostaja - asenteen. (P52.)

Ammattiostajien nähtiin toimivan nimenomaan ammattinsa tuomassa roolissa, eikä heidän kanssaan yritetty rakentaa esimerkiksi luottamusta samalla henkilökohtaisella tasolla kuin

muiden asiakkaiden edustajien kanssa. Ylipäättään kontaktin rakentaminen ammattiestajien kanssa koettiin vaikeaksi.

Nehän ne pahin on, et kun niihin ei saa mitään kontaktii. Ne vaan tulee jostain oven-
raosta sit sinne palaveriin ja me ei oo ikinä nähtykään monesti ja ne ei oo missään
niis seurantpalavereis mukana. (P52.)

Se on semmonen, et siihen liittyy aina se et sun pitää rakentaa sun omaa uskotta-
vuuttas siinä asiakassuhteessa. Ja se ei oikeen, synny muuten kun et sä oot face to
face. Ja sul on niitä yhteisiä tapaamisia. Ja sitku se ostaja rupee luottaan sinuun,
niin sit se, se lähtee paremmin liikkeelle. Mikä nyt sit tänä päivänä on aika haasta-
vaa ku siel saattaa olla sitte, jo aika aikases vaihees se ammattimainen ostaja siinä
vieressä joka välttämättä ei halua ymmärtää niit sun hyviä juttuja missään vaiheessa
(--) [0:19:45]. (P48.)

Myyjien puheissa korostui myös ero avoimuudessa ammattiestajien ja muiden asiakkai-
den välillä. Myyjät kokivat, etteivät hankintatoimen ostajat käy neuvotteluja ”avoimin kor-
tein”.

K: Mainitsit vielä näistä, hankintatoimen ihmisten tuntuu siltä että niillä on omia mo-
tiiveja niin, onks siinä semmonen olo usein että ne ei välttämättä kerro kaikkia asioi-
ta, esimerkiks jos niillä on omat bonarit tiedossa jos ne saa säästettyy seuraavalla
kvartaalilla paljon? Onks semmonen olo että niillä on niin ku avoimet kortit kun ne
neuvottelee teidän kanssa?

V: Ei. Ei koskaan.

K: Ei koskaan?

V: Ei. Ei he, koskaan avaa noin pitkälle. Kyl se on enemmänkin kääntyy silleen että,
vaikka kuinka koitetaan, mahdollisesti, tuodaan hyvin avoimesti esiin se että nyt ol-
laan avoimia ja nyt, avataan kortit tähän pöydälle niin ei se oo sitä. Ei se oo sitä.
(P47.)

Sen sijaan liiketoimintayksiköiden edustajien kanssa avoimet ja luottamukselliset välit
nähtiin mahdolliseksi saavuttaa, mikäli henkilökemiat kohtasivat. Moni myyjä myös ajatteli,
että heiltä on helppo saada tietoa jopa vastoin heidän aikomustaan.

Asiakkaat on vähän samanlaisia [kuin lapset]. Kun sä kysyt suoraan, vaikka ne on
päättäny et ne ei kerro, ni kyl ne sit kuitenkin avaa sitä sanaista arkkuaan, mistä pys-
tyy lukemaan hyvin paljon. Vaikkei ne nyt sanois suoraan, et se oli tää ja tää ja tää
yritys, mut hyvin paljon pystyy rivien välistä. Ja mitä enemmän keskustelet, sitä
enemmän sitä tietoo sielt tulee.(P28.)

Osalla myyjistä oli liiketoimintayksiköissä asiakkaita, joille he näkivät toimivansa jopa jonkinlaisena uskottuna tai terapeutina.

Et aika, välillä miettii ite että ihmeellisenkin avoimesti ne kertoo omista bisneksistään ja esimiehistään ja päätöksentekomalleistaan ja siitä ja tästä ja tosta ja joskus joku siis oikeesti (joku tämmönen) [0:35:10] terapiaistunto jopa että saa kuunnella sit niitä huolia ja murheita ja, niin edespäin. (P31.)

K: Niin että, myyjä voi toimia vaikka terapeutina joskus?

V: Joo, kyllä, ehdottomasti. Se on aika yleistä muuten, ainakin mun kohdalla. Ilmeisesti jotkut ihmiset sit, joko tän ylikehumisen kautta tai jollain tavalla kokeen tarpeelliseksi uskoutua. Ja ne ei voi puhuu, ne ei oo siel talon sisällä voinu puhua kellekään mut sit, siit tulee vähän semmosen ulkopuolisen läsnäolo siihen, mitä myyjä on aina. Ja jos siihen syntyy semmonen luottamus niin kyllä siin tämmönen terapiasuhde ilman muuta muodostuu joskus, sillon varsinkin ku on pitkä asiakassuhde. Se on must ihan yks merkittävimpi rooleja, jos se menee hyvin. (P32.)

Kaiken kaikkiaan liiketoimintayksiköiden asiakkaisiin suhtauduttiin hyvin ennakkoluulottomasti ja sosiaalista pelisilmää korostaen. Samalla monet myyjät pyrkivät itsekkin olemaan heidän kanssaan avoimia ja rakentamaan aitoa vuorovaikutusta omana itsenään.

Mut kyllähän se juttu on se et sä meet sinne asiakkaalle äläkä oletat siit mitään. (P6.)

Käytännössä sun pitää olla paljas, käytännössä alaston, että jos sulla joku kuori on tai tommonen niin ethän sä sillon pääse sitä ihmistä lähelle. Sullahan on kilpi. Ei sulla sillon voi bondata sen kanssa. Sitten mun mielestä sehän kilpi löytyy jos et sä oo oma aito ittes mitä sä oot. (P5.)

4.2.2 Ostajan ammattirooli

Ammattiohjat nähtiin ammatilaisina, taitavina ja työhönsä koulutettuina. Heistä käytettiin mm. adjektiiveja *ammattilainen*, *koulutettu*, *valmeutunut*. Toisaalta heidän nähtiin toimivan usein liiankin sidottuina ammattirooliinsa. Myyjät kokivat, etteivät ammattiohjat kuuntele heitä, ettei ammattiohjajiin voi vaikuttaa ja etteivät he ole kiinnostuneita myyjien puheista tai perusteluista.

Alkuun siellä on kilvet päällä ja silleen et pyritään olemaan vaan siin omassa ostajan roolissa. Ei se, ohjat halua heittää persoonaansa, tai ketä siellä ohjajapuoella on niin harvoin heittää persoona, alkuvaiheessa ainakaan, et kuka se oikeesti on. (P13.)

Se on just näitä ostajien kanssa ku pääsee keskustelemaan ni se on ihan sama mitä niille puhuu. Ei niitä kiinnosta mikään muu ku että, ei ergonomiat eikä suomalaisuus se on aivan yhtä tyhjän kans, (ku puhutaan) [0:42:24]. (P64.)

Ammattiestajia kuvailtiin esimerkiksi *raaoiksi* ja *aggressiivisiksi*.

Että hankintaihmisethän on hyvin raakoja ne ei kato mitään tunteita. Ne kattoo vaan lukuja ja heitä palkitaan siitä. Ne on vaikeita. Niihin sä et pääse kiinni ja siihen pitää miettii sitte muita asioita [...]. (P26.)

Kyllä aika moni ostaja on aika aggressiivinen niissä että heittää jonkun hinnan mitä ei oo olemassakaan. (P87.)

Ammattiestajat nähtiin myös jokseenkin ulkopuolisina neuvotteluissa. Stereotypia ulkopuolisesta osapuolesta tulee esiin esimerkiksi haastattelussa, jossa myyjä kuvailee tiettyä ostajaa poikkeuksena tyypillisen ostajan stereotypiasta.

[...] on osto-osasto kyllä, mutta se että tää, niitten ostaja ni se ei, leiki mitään ostajaa osto-osastolta joka tulee ulkopuolisena kravatti kädessä sillee moi, että se tulee ihmisenä sinne ja käy keskusteluu niitten kanssa ja yhteistyötä tekee. (P51.)

Ammattiestajilla nähtiin olevan paljon valtaa, mitä myyjät eivät pitäneet hyvänä asiana. Kritiikin kärki kohdistui ammattiestajien säästötavoitteisiin, joiden nähtiin yhdessä puutteellisen tuotetuntemuksen kanssa johtavan huonoihin ratkaisuihin pidemmällä aikavälillä. Seuraavassa lainattu myynnin keskijohdon henkilö jopa koki joutuvansa puolustamaan asiakkaan tuotantoyksiköitä hankintatoimen ratkaisuja vastaan. Hän myös näki tuotannon ja kunnossapidon edustajien läsnäolon neuvotteluissa hedelmällisenä, sillä heillä on tietoa, joka ammattiestajilta puuttuu. Hänen mukaansa ammattiestajat eivät tiedä ”todellisesta elämästä”.

Tämäpäivänä, vaikuttaa siltä entistä enemmän, on hankintaorganisaatiot saanu valtaa. [tauco 5 s] Ei voi kaikista yrityksistä näin sanoo mutta tuntuu että nyt enemmistö on, tavallaan kun tässä on ollu nyt useampi tällanen, jos vois kutsuu vaikka matalan kasvun aika, elikä säästöjä pitää hakee, niin sit asiakasyritykset on, jopa sitten ne tuotantoyksikötkin on tavallaan, tuntuu että ne on ulkoistanu hankinnalle, et hankinta hoitaa sit sen asian, taikka sitten se on yrityksen johdosta annettu niin vahva valtuutus hankinnalle että hoitakaa, säästäkää. Välillä tuntuu et sit tällasilla isommillakin yksiköillä tuotantolaitoksilla ei välttämättä oo siihen hirveesti sananvaltaa. Monesti on, jopa niin että sitten tällanen isompi tuotantoyksikkötehdas, siellä ollaan jopa hyvin pettyneitä niihin ratkaisuihin joita se oma hankinta on tehny. (P47.)

[...] me myös puolustetaan sitä meidän olemassa olevaa asiakkuutta ja joskus tuntuu jopa siltä että me puolustetaan sen asiakkaan omia yksiköitä.

K: Niin hankintatoimea, vastaan ikään kuin?

V: Niin. Siis tavallaan silleen että, heillä saattaa olla joku tehdas jossain, jos sen kunnossapito toimii se palvelumalli toimii, palvelu toimii siellä ja sitten siellä hankintatoimi rupee kilpailuttamaan sitä mitä tää mahdollisesti tää asiakasyritys, se paikallinen yksikkö ei halua sitä. (P47.)

Toki, ettei synny liian voimakasta kuvaa siis, kyllä, hankintatoimella on todella iso rooli tänäpäivänä tuntuu että yrityksessä kun yrityksessä mut toki, me tavataan, ja minäkin tapaan myös tuotannon edustajia ja kunnossapidon edustajia. Heitä on silloin tällöin aina mukana näis tapaamisissa. Silloin usein se on hedelmällisempää. Et ku on pöydässä ihmisiä jotka tietää oikeesti siitä palvelun tarpeesta ja siitä, todellisesti elämästä. (P47.)

Toinen haastateltava koki hankintatoimen samalla tavalla, mutta näki pystyvänsä yhteistyössä tuotannon vetäjien kanssa vaikuttamaan hankintatoimen päätöksiin.

Niin ollaan semmosessa tilanteessa että, ei sillä ookaan enää sillä tuntihinnalla tai velotuskertoimella niin siellä taustalla on aika paljon muuttujia. Jos me ollaan pystytty näyttämään ja vakuuttamaan siellä vaikka tuotannon vetäjät, niin kyl me ollaan monta kertaa saatu hankinta, joku kilpailutus me ollaan saatu se käytännössä torpatua tai se on muuttunu se keskustelu ihan toisen luonteiseksi. (P5.)

4.2.3 Päätöksenteko

Yleisesti ammattiestajien päätöksiin vaikuttaminen ilman asiakkaan omien edustajien apua koettiin vaikeana. Ammattiestajien motiiveihin päätöksenteon takana suhtauduttiin myyjien haastatteluissa myös hyvin kriittisesti. Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, myyjät näkivät hinnan ohjaavan liikaa ammattiestajien päätöksentekoa ja säästöhalujen johtavan toimimattomiin ratkaisuihin asiakkaan tarpeiden kannalta.

Ammattiestajien tuotetuntemus ja olosuhteiden tuntemus koettiin puutteelliseksi. Ammattiestajien ei katsottu tietävän tarjoakaan asiakkaan prosesseista, joihin myyntineuvottelut kulloinkin kohdistuivat. Moni myyjä koki myös, ettei ammattiestaja ollut edes kiinnostunut tuotteesta, palvelun sisällöstä tai sen laadusta. Samalla tietämättömyys aiheutti myyjien mielestä ylimääräistä työtä ja tarvetta selittää esimerkiksi käytettävää terminologiaa.

[...] ostajat tekee niin sit sinne pitää soittaa et mitä te tarkoittaa kun ei ne tiedä yhtään tätä terminologiaa eikä tiedä yhtään mitä nää meidän tuotteet on [naurahtaa]. (P52.)

Useassa haastattelussa tuli esiin se, että myyjät näkivät olevansa asiakkaan prosesseista ja tarpeista paremmin perillä kuin ammattiostajat, ja myös siitä syystä vuorovaikutuksen puute koettiin turhauttavana.

Myyjät kyseenalaistivat myös ammattiostajien henkilökohtaiset motiivit ja uskoivat erilaisen nopeiden, henkilökohtaisten bonusten olevan ennemmin päätösten perusteina kuin asiakkaan hyödyn.

Sillon tavallaan tää hankinta niin sillä ei monestikaan, heillä ei oo mitään tekemistä sen tuotannon kanssa. Heille on annettu tehtävä, leikata, tuoda säästöjä. (P47.)

Niit ei kiinnosta yhtään se käytännön, ei mikään muu kun niil on omat bonukset varmaan kiinni et me saadaan hintaa ton verran alas niin kilahtaa pankkitilille tän verran. Ihan sama mitä se laatu on. (P52.)

Ja nyt jos se ostaja ei lue muuta kun sitä yhtä summaa sieltä, viivan alta niin, saahan ne halvalla sillon sen laitteen mut sit ne ei tee niin kun mitään sillä. Me yritetään tuoda aina se ratkasu semmosena sinne että, se olis toimiva oikeesti siinä käytössä. Ja siinä voi tulla sellasii yhteentörmäyksii tavallaan et jos ei se oo ihan hereillä. Et monta kertaa käy niin että, se käyttävä porukka siinä, niin haluais nimenomaan sen meidän ratkasun kun ne näkee sen eron siinä. Mut ostaja ei lähe siihen, koska se kattoo vaan sitä hintaa. (P52.)

Rahallisten etujen lisäksi myyjät epäilivät ammattiostajien saattavan tavoitella yleisesti myös jonkinlaista mainetta tai haluavan korostaa omaa asemaansa.

Et tos, ostajia on hyviä ostajia ja huonoja ostajia et osa niistä, käy keskusteluu keskenään ja on samaa ryhmää, sit toisessa on se osto-osasto joka on ihan ulkona siitä teollisuudesta et siel on vaan sellast, virka.. tai sellasta väkee että, haluu esiintyä. (P51.)

Sit se on aika raadollista, jos siellä ei enää mikään muu vaikuta ku se että, nyt pitää leikata tai säästää ja nyt heti. Et mulla on tää kvartaali aikaa todistaa että, mä pystyn leikkaamaan. Monesti jopa niin että, tiedä sitten minkälaisia bonareita siellä on sitten siihen leikkauksiin tai säästöihin sidottu mutta kyl tuntuu välillä hyvin voimakkaalta se, että mulle kaikki tähän ja nyt.

K: Ihan niin ku hankintatoimen henkilökohtasia, motiivejako tarkoitat?

V: Voisin kuvitella että siellä niitäkin on. Eihän mulla faktoja oo mut kyl tuntuu välillä hyvin voimakkailta draivereilta, et se pitää, haetaanko siinä sitten, jos näin myyjän kannalta niin, haetaanko siinä sit sulkaa hattuun vai onko siellä jopa sitten bonuksia laukeamassa takana. (P47.)

4.2.4 Yhteenveto ostajiin liittyvistä stereotypioista

Ostajat jakaantuivat myyjien stereotypioissa arkkityyppisesti ammattiostajiin ja muihin, eli liiketoimintaostajiin. Myyjät kokivat arkkityypeissä eroja nimenomaan myyntiprosessiin liittyen. Erot kiteytyivät taulukossa 6 kuvatulla tavalla, kun prosessin toisena osapuolena olivat joko ammattiostajat tai liiketoimintaostajat.

Taulukko 6. Erot ammattiostajien ja liiketoimintaostajien kanssa käydyissä neuvotteluissa

	Toisena osapuolena ammattiostaja	Toisena osapuolena liiketoimintaostaja
Ennakkoasenne neuvottelukumppania kohtaan	Käytössä	Tietoinen pidättäytyminen ennakkoasenteista
Myyntiprosessi	Selkeä	Epäselvä
Henkilökohtainen vuorovaikutus	Ei tärkeää	Erittäin tärkeää
Tärkein oletettu vaikuttaja	Hinta	Luottamus
Tiedonsaanti ja toiseen osapuoleen vaikuttaminen	Vaikeaa	Helppoa

Kaikkiaan stereotyyppinen kuva ammattiostajista oli hyvin negatiivinen. Ainoat positiivisiksi luokiteltavat stereotypiat olivat mielikuva ammattimaisuudesta ja käsitys ostoprosessin selkeämmästä luonteesta.

Ammattiostajien katsottiin olevan aina ammattiroolissa ja päätöksenteon toistuvan samoin kriteerein. Ammattiostajien ammattiroolia ja päätöksentekoa koskevat stereotypiat on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7. Stereotypiat ostajien ammattiroolista ja päätöksenteosta

Ammattirooli	Osaava, ammattimainen, koulutettu, tiukka, ulkopuolinen, yhteistyöhaluton, raaka, aggressiivinen
	Eivät pidä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja luottamusta tärkeinä
	Eivät jaa tietoa avoimesti
Päätöksenteko	Pitävät hintaa merkittävimpana tekijänä
	Tavoittelevat omaa henkilökohtaista etuaan
	Eivät tunne tuotteita tai olosuhteita riittävästi
	Tekevät huonoja päätöksiä

Etenkin yhdellä haastateltavalla oli erityisen negatiivinen kuva ammattioistajista, ja hän käytti haastatteluajasta suuren osan hankintatoimen kritisoimiseen. Hänen vastauksensa korostuivat etsittäessä aineistosta ammattioistajia yleisesti kuvaavia lausuntoja, mutta samat käsitykset toistuivat myös muiden myyjien haastatteluissa.

Myyjät näkivät ammattioistajat hyvin samankaltaisina kuin Chevertonin ja van der Velden ostajatyyppeiden toinen ääripää *the emotional buyer*. Tämän ostajatyypin keskeiset piirteet olivat hintakeskeisyys, lyhytnäköinen voittojen tavoittelu, ulkopuolisuus sekä rajoittunut tuotetuntemus ja heikko ymmärrys loppukäyttäjien tarpeista. Yksikään haastateltava ei liittänyt tyypilliseen ammattioistajaan piirteitä, joista koostuu Chevertonin ja van der Velden ostajatyyppeiden toinen ääripää, *the calculator*. Tämän ostajatyypin piirteisiin kuuluivat muun muassa hyvät vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot, kyky kuunnella, syvällinen tuotteiden ja tarpeiden tuntemus, harkitsevaisuus ja pyrkimys pitkän tähtäimen hyötyihin. (Cheverton & van der Velde, 2011, 71.)

Chevertonin ja van der Velden mukaan molemmilla ostajatyypeillä oli etunsa, ja he näkivät tunneperäisen ostajan sopivan tilanteisiin, joissa hankinnoilla ei ole suurta merkitystä yrityksen strategian kannalta. Toinen ääripää, laskelmoiva ostaja, taas sopi tilanteisiin, joissa hankinnoilla on suuri strateginen merkitys ja niissä onnistuminen edellyttää hyvää tilanteen ymmärrystä useasta näkökulmasta, faktatietoa ja kokonaiskustannusten huomiointia. (Cheverton & van der Velde, 2011, 74.)

4.3 Yhteneväisyydet stereotypioissa

Tutkimuksen tulokset on esitelty kokonaisuudessaan luvuissa 4.1.4. ja 4.2.4. Lopuksi luomme vielä katsauksen stereotypioissa esiin tulleisiin yhteneväisyyksiin.

Esiin tulleet stereotypiat koskivat sekä myyjien että ostajien osalta enimmäkseen myyntiprosessin eri vaiheita, valmistautumista, tarpeiden kartoitusta, ratkaisun esittämistä ja päätöksentekoa. Tämä selittyy haastattelukysymysten rakenteella.

Sekä myyjillä että ostajilla oli stereotypioita myös toisen osapuolen ammattirooliin liittyen. Molemmat pitivät toisiaan ammattimaisina, mutta muilta osin stereotypiat olivat pääsääntöisesti negatiivisia. Molempiin kohdistuvat stereotypiat myötäilevät perinteiseen tuotemyynnin prosessiin liittyvää käsitystä, jossa korostuvat myytävä tuote, tuotteen ominaisuuksien esittely ja hinta.

Myyjät kokivat vuorovaikutuksen ammattiestajien kanssa mahdottomaksi ja myös turhaksi, joten he eivät panostaneet siihen. Heidän mukaansa stereotyyppinen ammattiestaja ei ole kiinnostunut vuorovaikutuksesta ja siten myös luottamuksen rakentaminen on vaikeaa. Ostajien mielikuvissa puolestaan stereotyyppinen myyjä ei ole päässyt arvomyynnin edellyttämälle vuorovaikutuksen tasolle, vaan toimii suurimmalta osin edelleen perinteisen tuotemyynnin periaatteiden mukaan.

Vuorovaikutuksen puute aiheutti molemmissa turhautumista. Myyjät kokivat olevansa usein paremmin perillä asiakkaan prosesseista kuin ammattiestajat, jotka eivät kuunnelleet myyjiä ja tekivät siten myyjien mielestä päätöksensä väärillä perusteilla. Ostajien kokemus taas oli päinvastainen: heidän mielestään myyjät eivät valmistautuneet kunnolla, eivät osanneet kysyä oikeita kysymyksiä eivätkä tunteneet olosuhteita, joihin ratkaisuja myytiin.

Kummankaan osapuolen, myyjien tai ostajien, sukupuoli ei korostunut haastatteluissa. Myyjiä koskevissa stereotypioissa korostui myyjän ikä. Ostajiin ei liittynyt ikään tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä stereotypioita.

5 Pohdinta

Tutkimuksemme osoitti, että myyjillä ja ostajilla on toisistaan jonkin verran positiivisia mutta enemmän vahvasti negatiivisia stereotypioita, jotka voivat vaikuttaa heidän tehokkuuteensa toimia ja saavuttaa tavoitteita. Asiakassuhteen alussa stereotypiat voivat toimia hyödyllisinä nopeuttaessaan toisen käyttäytymisen ymmärtämistä ja pikaluottamuksen synnyttämistä. Pikaluottamuksen avulla osapuolet pääsevät vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisen luottamuksen rakentamisen alkuun ja siten stereotypiat voivat tehdä myyjien ja ostajien keskinäisestä vuorovaikutuksesta avoimempaa ja rennompaa sekä tehokkaampaa. Toisaalta stereotypiat voivat kuitenkin myös hidastaa ja hankaloittaa kilpailutus- tai tarjousprosessia, mikäli vuorovaikutus jää esimerkiksi negatiivisten stereotyyppien vuoksi vähäiseksi eikä pikaluottamus pääse muuttumaan henkilökohtaiseksi luottamukseksi.

5.1 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Stereotyyppien vaikutus myyjien ja ostajien väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta heidän tavoitteidensa saavuttamiseen tulisi huomioida yritysten myynnin ja ostotoimintojen johtamisessa. Tämä tukisi etenkin nykyaikaista myynnin lähestymistapaa, jossa painotetaan pitkäaikaisia kannattavia asiakassuhteita. Toisaalta myös osto-organisaatioille on asetettu tavoitteita tehdä mahdollisimman kustannustehokkaita, kannattavuutta parantavia hankintoja. Yritysten olisi siis hyvä tulla tietoisiksi stereotyyppien mahdollisista vaikutuksista myynti- ja ostotoimintojensa tuloksiin, ja sen vuoksi stereotypiat olisi hyvä lisätä myyjien ja ostajien koulutukseen aiheen ymmärryksen lisäämiseksi.

Tutkimustuloksemme antoivat useita kiinnostavia ja varmasti myös hyödyllisiä näkökulmia ammattiostajien ja myyjien suhteeseen. Yksi esiin noussut huomio oli se, että molemmat toivovat toisiltaan vuorovaikutusta, mutta toivotulle vuorovaikutuksen tasolle ei päästä eikä syvää luottamusta ja yhteistyötä edellyttävä arvomyyntiprosessi siten toteudu. Vuorovaikutuksen edellytysten puuttuessa molemmat ovat ikään kuin pakotettuja toimimaan tuotemyynnin prosessin mukaisesti. Vaikka emme voi tämän tutkimuksen perusteella tehdä suoria johtopäätöksiä stereotyyppien vaikutuksista, stereotypiat ovat joka tapauksessa yhtenä vaikuttavana tekijänä yhteistyön alkuvaiheiden muodostumisessa, joko tiedostamattomina tai tiedostettuina. Tästä syystä vallitsevan stereotyyppien tiedostaminen on ensiarvoisen tärkeää ja saattaa olla askel kohti molempia osapuolia hyödyttävää vuorovaikutusta.

Toinen ehkä vähän yllättävä huomio liittyy siihen, että sekä myyjät että ostajat kritisoivat toisiaan asiakkaan olosuhteiden huonosta tuntemuksesta. Ostajien mielestä myyjät tar-

joavat valmiita ratkaisuja, jotka eivät sovi asiakkaan tarpeisiin. Myyjät taas katsovat, etteivät ostajat ole kiinnostuneita asiakkaan tarpeisiin sopivan ratkaisun löytämisestä vaan lyhytnäköisistä säästöistä. Ristiriita saa pohtimaan, voisiko ongelma johtua ainakin osaltaan stereotypioista ja vuorovaikutuksen puutteesta. Jos vuorovaikutus on riittämätöntä ja toista osapuoli oletetaan jo lähtökohtaisesti tietämättömäksi, voisiko tämä vaikuttaa halun kuunnella ja kykyyn kysyä oikeita kysymyksiä? Pahimmassa tapauksessa molempien näkökannat voivat jäädä toiselle osapuolelle epäselviksi.

Näiden tietojen valossa erityisen huomionarvoista onkin se, että huolimatta runsaista negatiivisista stereotypioista ja selkeästä tyytymättömyydestä toimivan yhteistyön onnistumiseen molemmat osapuolet kuvasivat kuitenkin toisiaan ammattimaisiksi. Vaikuttaa siltä, että ammattimaisuuden käsitetäänkin sisältävän nimenomaan tuotemyynnin perinteeseen yhdistettävää käytöstä. Ammattimaiseksi mielletyltä myyjältä tai ostajalta saatetaan odottaa tietynlaista käytöstä, riippumatta siitä onko se toimiva ja tarkoituksenmukainen nykyaikaisessa arvomyynissä. Vanhentunut stereotypia ammattimaisuudesta voi ohjata molempien käyttäytymistä ja tilanteen etenemistä, vaikka toisenlaisella lähestymistavalla päästäisiin kenties parempiin tuloksiin.

Tieto ammattiostajan läsnäolosta vaikutti myyjien ennakoasenteisiin ja valmistautumiseen, ja ainakin yksi myyjä epäili itsekkin antavansa stereotyyppien muokata liikaa asennettaan ennen neuvottelua. Mielestämme esimerkiksi tällaisessa tilanteessa stereotypian tunnistaminen voi tuoda molemmille osapuolille etuja ja erottumista positiivisella tavalla. Kun myyjät ja ostajat tietävät millaisia stereotypioita heillä on toisistaan, he voivat sen avulla ennakoida ja selittää toistensa käyttäytymistä. He voivat myös tietoisesti välttää kielteistä ja korostaa myönteistä stereotyyppistä käyttäytymistään, tai jopa pyrkiä muokkaamaan vallitsevaa stereotypiaa omalla käyttäytymisellään. Kun stereotypiat ovat tiedostettuja, molemmat voivat myös pyrkiä kiinnittämään tietoisesti huomiota stereotypian vastaisiin ominaisuuksiin toisessa osapuolella.

5.2 Luotettavuuden ja toistettavuuden toteutuminen

Käytimme tutkimusaineistona MANIA-research projektissa kerättyä laajaa haastatteluai-
neistoa. Kysymyksiä ei ollut suoraan laadittu stereotyyppioihin liittyviksi, vaan myyjien ja ostajien käsityksiä toisistaan etsittiin vastauksista sikäli kuin niitä esiintyi haastateltavien puheissa. Tutkimuksemme luotettavuutta saattaa lisätä juuri se, että haastatteluissa stereotyyppiset käsitykset nousivat esille spontaanisti. Toisaalta mikäli kysymykset olisi laadittu nimenomaan stereotyyppien tutkimista ajatellen, aiempaa teoriaa olisi voitu käyttää enemmän hyödyksi laadittaessa kysymyksiä. Silloin esimerkiksi myyjien ja ostajien luon-

teeseen liittyvät stereotyyppiset käsitykset olisivat saattaneet painottua tuloksissa enemmän.

Kaikki haastateltavat olivat kokeneita b-to-b -kaupan ammattilaisia edustaen organisaatioissaan myynti- tai ostotoimintoja organisaatioiden eri tasoilla. Siten tutkimuksen luotettavuuden kannalta kohteena on ollut oikeanlainen joukko henkilöitä. Arvioimme vastauksien olevan luotettavia ja haastateltavien vastanneen mielellään kysymyksiin, koska vastaukset ovat varsin pitkiä. Luotettavuutta lisää se, että haastateltavat olivat myös tietoisia, että heidän vastauksensa käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavaa tai organisaatiota voi tutkimuksesta tunnistaa. Datan keräämiseen liittyvät virheet on minimoitu litte-roimalla haastattelut sellaisenaan.

Tutkimuksen sisäisen validiteetin varmistamiseksi pyrimme etenemään työssä johdonmukaisesti. Luimme lähdemateriaalin useaan kertaan, johdimme ja luokittelimme löydökset suoraan aineistosta tietoisina koko ajan siitä, että meidän on vältettävä omien ennakkokäsityksiemme sisältyminen tutkimukseen. Ulkoisen validiteetin arvioimme myös olevan riittävä, koska tutkimuksessamme haastateltavien joukko on laaja ja heidät on valittu useista eri organisaatiotasoista eri aloilta. Validiteettia lisää myös se, että olemme tehneet tutkimusta yhdessä ja voineet arvioida kriittisesti myös toistemme työtä. Uskomme, että tutkimuksemme tulokset voivat todennäköisesti olla b-to-b -kaupan alalla yleisestikin vallitsevia stereotypioita, vaikka tämän vahvistamiseksi tarvitaankin laajempaa tutkimusta.

5.3 Jatkotutkimus ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksemme ja tutkimusaineistomme avaa ovia useisiin jatkotutkimusaiheisiin. Erityisen mielenkiintoista olisi tarkastella sekä myyjien että ostajien autostereotypioita, eli heidän käsityksiään itsestään, ammatistaan ja työstään. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että sekä myyjillä että ostajilla on vahvoja stereotypioita toisistaan, ja olisikin kiinnostavaa verrata, missä asioissa myyjien ja ostajien autostereotyypit poikkeavat vastapuolella syntyneistä stereotypioista.

Käsitys sekä myyjien että ostajien ammattimaisuudesta nousi esiin tutkimuksessamme, mutta sitä, mitä ammattimaisuus sekä ammattien edustajien että toisen osapuolen mieles-tä tosiasiaassa sisältää, ei erikseen tutkittu. Toinen kiinnostava näkökulma tutkimuksemme liepeiltä olisikin ammatti-identiteetti. Ammatti-identiteetti on kytköksissä stereotypioihin, sillä ammattirooliin ja siinä toimimiseen vaikuttaa yleinen stereotypia ammatista ja yksilön käsitys siitä, kuinka hyvin tai huonosti hän sopii kyseiseen stereotypiaan.

Stereotypiatutkimus on erittäin monisyinen ja kiinnostava aihe, jota voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Siksi aiheen rajaus oli tutkimuksessamme erittäin tärkeää, ja jouduimme pidättäytymään monesta eri tutkimuksen sivujuonteesta, jotka olisivat laajentaneet aihetta liikaa. Onnistuimme kuitenkin pureutumaan kohtalaisen syvälle ostajien ja myyjien keskuudessa ilmeneviin stereotypioihin, ja tutkimuksen selkeät tulokset yllättivät itsemme. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli kiinnostava prosessi, jonka aikana opimme uutta niin stereotypioista ja toimivasta osto- ja myyntiprosessista kuin tutkimuksen tekemisestäkin.

Lähteet

Adler, N. J. 2008. International dimensions of organizational behaviour. (5. painos)
Mason: Thomson South-Western.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot.
Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Anselmi, K. & Semanek, Jr. J. 1997. Relationship Selling: How Personal Characteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12, 2, s. 539-550.

Aronson, E. 1972. *The Social Animal*. San Fransisco Freeman.

Augoustinos, M. & Walker, I. 1995. *Social cognition. An integrated introduction*.
London: Sage.

Babin, B., Boles, J. & Darden W. 1995. Salesperson Stereotypes, Consumer Emotions, and Their Impact on Information Processing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 2, sivu 95.

Baldwin, M. 1992. Hero as Salesman; Salesman as Hero: The Heroic Art of Representation. *Journal of Popular Culture*, 26 (Winter), 121-133.

Cheverton, P. & van der Velde, J. 2011. *Understanding the professional buyer*. London: Kogan Page.

Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. 2010. *Sales Management, Concepts and Cases*. 10th. John Wiley & Sons.

Dixon, A. L. & Tanner, J. F. Jr. 2012. Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently about Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 1 (winter 2012), s. 9-13.

Eisenhardt, K. & Graebner M. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.

- Eskola J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (8.painos) Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, M. 1982. Kvantitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.
- Haas, A., Snehota, I & Corsaro, D. 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41, s. 94-105.
- Harris, M., Harris, R. & Bochner, S. 1982. Fat, four-eyed, and female: Stereotypes of obesity, glasses and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 7, 194-227.
- Hartman, K. 2006. Television and Movie Representations of Salespeople: Beyond Willy Loman. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, 3, s. 283-292.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tallinna: AS Pakett.
- Johnston, M. W. & Marshall G. W. 2013. Contemporary selling. Building relationships, Creating Value. 4ed. Routledge. USA.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. (toim.). 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Vectia Ltd. ja WSOY.
- Kuo, F. & Yo, C. 2009. An exploratory study of trust dynamics in work-oriented virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14, 823–854.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino
- Lane, N. & Crane, A. 2002. Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession. *Journal of Business Ethics*, 40, s. 121-132.
- Magretta, J. 1997. Will She Fit in? *Harvard Business Review*, 75 (March/April), s. 18-32.
- MANIA Sales Research. 2015. MANIA B-to-B Sales Success. Luettavissa: <http://www.maniaresearch.com/>. Luettu: 31.7.2015.
- Mason, J. 1965. The Low Prestige of Personal Selling. *Journal of Marketing*, 29 (October), s. 7-10.

Powers, T. L., Martin, W. S., Rushing H., Daniels, Scott. 1987. Selling before 1900: A Historical Perspective. *Journal of Personal Selling and Management*. Vol. VII, s. 1-7.

Reingen, P. & Kernan, J. 1993. Social Perception and Interpersonal Influence: Some Consequences of the Physical Attractiveness Stereotype in a Personal Selling Setting. *Journal of Consumer Psychology*, 2(1), s. 25-38.

Ryckman, R., Robbins, M., Kaczor, L. & Gold, J. 1989. Stereotypes of obese female job applicants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 244-251.

Scollon, R. & Scollon S. 2001. *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. (2. painos) Blackwell Publishers.

Stafford, T. & Stafford, M. 2003. Industrial Buyers' Perceptions of Industrial Salespersons. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 1, s. 40-58.

Suomen Asiakastieto Oy. 13.11.2015. Maksullinen yritystietokanta.

Swan, J. & Futrell, C. 1978. Men Versus Women in Industrial Sales: A Performance Gap? *Industrial Marketing Management*, 7, s. 369-373.

Swan, J., Rink, G., Kiser, G. & Martin, W. 1984. Industrial Buyer Impact of the Industrial Saleswoman. *Journal of Marketing*, 48 (Winter), s. 110-116.

Tanner, J. & Raymond, M. 2010. *Principles of Marketing: How Marketing Gets Done*. Flat World Knowledge, Inc. USA.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Webster, F. Jr. 1968. Interpersonal Communication and Salesperson Effectiveness. *Journal of Marketing*, 32 (July), s. 7-13.

Liitteet

Liite 1. Ostajien haastattelut

Haastateltava	Yritys ja toimiala	Asema yrityksessä
P68	1: Logistiikka	Keskijohto
P69	1: Logistiikka	Ostajohto
P70	1: Logistiikka	Ylin johto
P71	1: Logistiikka	Ylin johto
P92	1: Logistiikka	Ostotuki
P72	2: Teolliset palvelut	Ostajohto
P73	3: Tekninen palvelu	Ostaja
P74	3: Tekninen palvelu	Ostajohto
P76	4: Tukipalvelutoiminta	Keskijohto
P77	5: Julkinen sektori	Keskijohto
P78	6: Koulutus	Keskijohto
P79	6: Koulutus	Keskijohto
P80	6: Koulutus	Ylin johto
P81	7:	Ostotuki
P82	8: ICT	Ylin johto
P90	9: Vähittäiskauppa	Ylin johto
P91	10: Tekninen palvelu	Ylin johto
P93	11: Teolliset palvelut	Ostaja
P94	12:	Myyntijohto

Liite 2. Myyjien haastattelut

Haastateltava	Yritys ja toimiala	Asema yrityksessä
P3	1: Konsultointi	Keskijohto
P4	1: Konsultointi	Keskijohto
P5	1: Konsultointi	Keskijohto
P6	1: Konsultointi	Myyjä
P7	1: Konsultointi	Myyjä
P8	1: Konsultointi	Myyjä
P10	1: Konsultointi	Myyntijohto
P11	1: Konsultointi	Myyntijohto
P12	1: Konsultointi	Myyntijohto
P13	1: Konsultointi	Myyntijohto
P14	1: Konsultointi	Myyntijohto
P15	1: Konsultointi	Myyntijohto
P16	1: Konsultointi	Myyntijohto
P17	1: Konsultointi	Ylin johto
P19	2: ICT	Myyjä
P20	2: ICT	Myyjä
P21	2: ICT	Myyjä
P22	2: ICT	Myyjä
P23	2: ICT	Myyjä
P24	2: ICT	Myyjä
P25	2: ICT	Myyntijohto
P26	2: ICT	Myyntijohto
P27	2: ICT	Myyntituki
P28	2: ICT	Myyntituki
P29	2: ICT	Myyntituki
P31	3: Konsultointi	Myyjä
P32	3: Konsultointi	Myyjä
P33	3: Konsultointi	Myyjä
P34	3: Konsultointi	Myyjä
P36	3: Konsultointi	Myyjä
P37	3: Konsultointi	Myyntijohto
P38	3: Konsultointi	Myyntituki
P39	3: Konsultointi	Myyntituki

P40	3: Konsultointi	Myyntituki
P42	4: Konsultointi	Ylin johto
P45	5: Teolliset palvelut	Keskijohto
P46	5: Teolliset palvelut	Keskijohto
P47	5: Teolliset palvelut	Keskijohto
P48	5: Teolliset palvelut	Keskijohto
P49	5: Teolliset palvelut	Myyjä
P50	5: Teolliset palvelut	Myyjä
P51	5: Teolliset palvelut	Myyjä
P52	5: Teolliset palvelut	Myyntijohto
P53	5: Teolliset palvelut	Myyntituki
P54	5: Teolliset palvelut	Myyntituki
P55	5: Teolliset palvelut	Myyntituki
P56	6: ICT	Ylin johto
P57	6: ICT	Ylin johto
P58	6: ICT	Myyjä
P59	6: ICT	Myyjä
P60	7: ICT	Ylin johto
P61	7: ICT	Myyntituki
P62	7: ICT	Ylin johto
P64	8: Teolliset palvelut	Myyjä
P65	8: Teolliset palvelut	Myyjä
P66	8: Teolliset palvelut	Myyntijohto
P84	2: ICT	Keskijohto
P87	8: Teolliset palvelut	Myyjä
P88	8: Teolliset palvelut	Myyjä

Liite 3. Ostajien haastattelukysymykset

Taustat ja toimiminen ostajana

- Voisitko kertoa lyhyesti taustasi. Miten olet päätenyt tähän tehtävään?
- Kuvaile lyhyesti, mitä tehtäviä ja asioita tyypillisesti työviikkoosi ja päivääsi kuuluu?
- Miten osallistut tai vaikutat osto-/hankintapäätösten tekemiseen yrityksessäsi?
- Minkälaisista hankinnoista päätät?
- Missä vaiheessa osallistut päätöksentekoon?
- Minkälaisista asioista voit päättää?
- Kuka teillä viime kädessä tekee lopullisen päätöksen?
- Voisitko kertoa omasta näkökulmastasi miten te (tai sinä) olette tekemisessä teille palveluja ja ratkaisuja myyvien yritysten kanssa?
- Mikä mielestäsi on keskeisintä ostamisessa?
- Minkälainen koet olevasi ostajana?
- Kuvaile jokin tuore hankintatapaus, ja sen vaiheet alusta loppuun (jos mahdollista erityisesti kun aiemmin tuntematon yritys on lähestynyt teitä ja tarjonnut teille uutta palvelua)
- Minkälaisia asioita ja vaiheita tähän tapaukseen kuului?
- Miten neuvottelut lähtivät liikkeelle?
- Millaista vuorovaikutusta myyjien kanssa tässä tapauksessa oli? Keiden kanssa keskusteltiin?
- Keiden kanssa työskentelit teillä sisäisesti?
- Millaisia tunteita prosessin aikana heräsi? missä tilanteissa?
- Oliko tämä tapaus tyypillinen? Miksi / miksi ei?
- Ovatko omat työskentelytapasi kuinka samanlaisia eri myyjien kanssa?
- Millä tavoin myyjät eroavat toisistaan?
- Voisitko kertoa jostain erittäin onnistuneesta hankintatapauksesta?
- Miksi tämä oli erittäin onnistunut?
- Oliko sinulla jossain kohtaa vastaväitteitä? minkälaisiin asioihin liittyen?
- Voisitko vastaavasti kertoa esimerkin jostain epäonnistuneesta myyntitapauksesta? Miksi tämä oli erittäin epäonnistunut?
- Mikä omassa työssäsi hankinnassa/ostamisessa on mukavaa? Mistä koet iloa?
- Voisitko kertoa esimerkin?)
- Mikä työssäsi on rankkaa?
- Voisitko kertoa esimerkin?

Ennen tapaamista

- Miten päädytte tekemisiin uusien myyjien tai toimittajaorganisaatioiden kanssa?
- Miten arvioit myyjää ja tämän organisaatiota etukäteen ennen tapaamista?
- Tunnetko myyjää henkilökohtaisesti, tai joidenkin muiden verkostojen kautta?
- Millaisia odotuksia teillä/sinulla on mahdollisia uusia toimittajia kohtaan?
- Kuinka henkilöityneitä asiakassuhteet ovat? Kuinka usein yhteyshenkilöt vaihtuvat?
- Kuinka usein uudet yritysasiakkuudet syntyvät vanhojen tuttavuuksien /ennalta tuttujen henkilöiden kautta?
- Miten suhteita ylläpidetään?
- Mitä vaatii, että vaihdatte / ostatte joltain jota ette tunne?

Vuorovaikutustilanteet

- (Kuka on aloitteellinen tapaamisten suhteen?)
- Miten valmistaudut ennen ensimmäistä tapaamista?
- Mihin asioihin kiinnität huomiota, kun tapaavat uusia myyjiä tai muita toimittajan edustajia?
- Miten uuden myyjän kohtaaminen eroaa vanhan myyjän kohtaamisesta?
- Mitkä asiat vaikuttavat siihen jatkateko myyntineuvotteluja?
- (Ketä keskusteluihin toimittajien kanssa osallistuu? Millä perusteella päätetään?) {tulee usein tarinoissa jo}
- Mikä merkitys/merkityksiä vuorovaikutuksella on ostamisen kannalta? Mitä siinä selviää?
- Kiinnitätkö koskaan huomiota tapaamisten tunnelmaan? Mistä se syntyy?
- Miten tunnelma vaikuttaa?
- Havainnoitko myyjän käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa? Vaikuttaako se päätökseesi?
- Mikä vaikuttaa siihen, että luottamus uusien myyjien ja muiden toimittajan ihmisten kanssa alkaa syntyä tai ei ala syntyä?
- Onko myyjillä joskus epätyypillisiä toimintatapoja? Minkälaisia?
- Kuinka hyvin myyjät osaavat tunnistaa/löytää tarpeesi ja toiveesi?
- Miten hyvät myyjät kartoittavat tarpeitanne?
- Kuinka laajasti pystyt kertomaan tarpeistanne? Joudutko jättämään kertomatta jonkin tyyppisiä asioita?
- Missä määrin toimittajat/myyjät ymmärtävät teidän mahdollisia riskejä ja huolia (pelkoja) uuden ratkaisun hankintaan ja käyttöönottoon liittyen?
- Mitkä asiat vaikuttavat siihen syntykö kauppa vai ei? /Kannattaako kyseiseltä toimittajalta ostaa?
- Voisitko kertoa esimerkin? Kuinka tyypillistä tämä on?
- Jos on hiuksenhienoja eroja, mikä lopulta ratkaisee?
- Jääkö sinulle koskaan tunnetta, että myyjä ei kerro kaikkea?
- Onko joitain merkkejä, joista tiedät heti että kauppa tulee syntymään/ ei synny?
- Mitä muita hyötyjä (tarjottavan ratkaisun lisäksi) sinulle on suhteista myyjiin ja tapaamisista heidän kanssaan?
- Koetko, että vuorovaikutus myyjien kanssa on muuttunut vuosien varrella? Miten?

Sisäiset toimintatavat

- Kerroit myös omista toimintatavoistasi ja käytännöistäsi, kun toimit ostajana. Kuinka tyypillisiä nämä käytännöt ovat koko yrityksessä?
- Onko yrityksessänne käytössä formaaleja ostamisen malleja / toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa?
- Mitä? Millä tavoin ne ohjaavat toimintaa?
- Miksi nämä mallit / toimintatavat ovat teillä käytössä?
- Millaisissa tilanteissa päädytään tarjouspyyntöjen esittämiseen? Miksi? Miksi/milloin ei?
- Ketkä kaikki yrityksessänne tyypillisesti vaikuttavat hankintoihin /ostopäätöksiin? Miten?
- Miten te sisäisesti pohditte ja määrittelette tarvetta jollekin hankinnalle?
- Millaisia painopiste-eroja ostopäätöksen arvioinnissa tyypillisesti syntyy? Syntyykö joskus ristiriitatilanteita?
- Onko oma ostamisen / asiakkaana toimimisen kulttuurinne muuttunut vuosien varrella? Miten?

Loppukysymykset

- Miten mielestäsi teidän hankinta-/ostotoimintaa tulisi kehittää?
- Missä asioissa toivoisit myyjien ja uusien toimittajien toimivan nykyistä paremmin?
- Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta keskeistä myyjien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvää, mistä en ole ymmärtänyt kysyä?

Liite 4. Myynnin haastattelukysymykset

Aloitus / taustat

- Voisitko kertoa lyhyesti omasta taustastasi / miten olet päätenyt tähän tehtävään (työhistoria)?
- Mitä teet täällä työksesi?
- Kuvaile tyypillistä työpäivääsi tai viikkoasi. Keiden kanssa työpäiväsi kuluu?
- Jos ei tyypillistä: Minkälaisia erilaisia työpäiviä, mistä riippuu? Jos vaikeaa, kuvaile eilistä työpäivääsi.

Myyntityöskentely

- Kuvaile jokin tuore myyntitapa, sen vaiheet alusta loppuun?
- Minkälaisia asioita ja vaiheita tähän tapaukseen kuului?
- Miten neuvottelut lähtivät liikkeelle? Kauanko prosessi kesti?
- Millaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tapauksessa oli? Keiden kanssa asiakasorganisaatiossa keskusteltiin?
- Keiden kanssa työskentelit sisäisesti? Miten työskentelyä koordinoitiin?
- Oliko tämä tapaustyyppinen? Miksi / miksi ei?
- Minkälaisia muita myynnin tekemisen tapoja sinulla on?
- Ovatko omat työskentelytapasi kuinka samanlaisia asiakkaalta toiselle?
- Millä tavoin asiakkaat eroavat toisistaan?
- Onko sinulla joitain rutiineja, joita teet aina samalla tavalla?
- Millä perusteella valitset oman toimintatapasi eri asiakkaiden kanssa?

Tarinat / esimerkit

- Voisitko kertoa jostain erittäin onnistuneesta asiakastapauksesta? Mitä tapahtui?
- Miksi tämä oli erittäin onnistunut?
- Oliko asiakkaalla vastaväitteitä? Miten hoidit ne?
- Voisitko vastaavasti kertoa esimerkin jostain epäonnistuneesta asiakastapauksesta?
- Miksi tämä oli epäonnistunut?
- Miksi asiakas valitsi toisen toimittajan?
- Miten tämä tappio olisi voitu välttää?
- Voisitko kertoa esimerkin asiakastapauksesta, joka aluksi vaikutti lupaavalta, mutta ei onnistunutkaan?
- Mitä siinä tapahtui?
- Voisitko vastaavasti kertoa esimerkin asiakastapauksesta, joka oli aluksi nihkeä, mutta kääntyi onnistuneeksi?
- Muistatko jonkin myyntiin liittyvän tapahtuman, joka erityisesti herätti keskustelua organisaatiossanne / tiimissänne?
- Mitä tapahtui? Miksi tämä herätti keskustelua? Seurasiko tapahtumasta jotain?
- Muistatko jonkin myyntiin liittyvän tapahtuman, joka sai sinut erityisen iloiseksi / tyytyväiseksi / huolestuneeksi / vihaiseksi?

Myyntityöhön liittyvät tunteet ja tunnelmat

- Kuinka paljon kiinnität huomiota tapaamisten tunnelmaan? Mistä tunnelma syntyy?

- Pyritkö aktiivisesti tunnistamaan asiakkaan tunnetilaa tai fiiliksiä?
- Miten tunnelma vaikuttaa omiin toimintatapoihisi tapaamisessa tai sen jälkeen?
- Koetko joskus keskustelun aikana, että asiakkaat eivät kerro sinulle kaikkea?
- Miten toimit, jos sinulle tulee tällainen tunne?
- Onko sellaisia signaaleja, joista päättelet eteneekö case kauppaan asti vai ei?
- Voisitko kertoa esimerkin? Kuinka tyypillistä tämä on?
- Mistä asioista koet työssäsi eniten iloa?
- Voisitko kertoa esimerkin? Onko tämä kuinka tyypillistä?
- Mikä työssäsi on rankkaa?
- Voisitko kertoa esimerkin? Onko tämä kuinka tyypillistä?
- Tuleeko sinulle mieleen mitään tapahtumaa, joka erityisen hyvin kuvastaisi sitä, mikä työssäsi on kaikista hankalinta?
- Miten palaudut epäonnistumisista ja pettymyksistä?
- Miten huolehdit omasta asenteesta ja positiivisesta fiiliksestä ennen asiakaskohtaamisia?
- (JOS myyntijohtaja: Miten myynnin johtajana vaikutat alaisten positiiviseen fiilikseen?)
- Mitä sinun mielestäsi hyvältä myyjältä vaaditaan?
- Mikä sinulle itsellesi on keskeisintä myynnissä ja sen onnistumisessa?
- Onko sinulla jonkinlaista myyntifilosofiaa?
- Minkälainen itse olet myyjänä? Minkälainen haluaisit olla?

TEEMAKYSYMYKSET

Ennen tapaamista

- Miten päätät sen, mihin uusiin asiakasmahdollisuuksiin panostetaan ja mihin ei?
- Miten arvioit henkilökemiala ja muita vastaavia tekijöitä valinnassa?
- Miten valmistaudut tapaamiseen? / Millaisia asioita huomioit valmistautumisessa?
- Miten arvioit tulevaa asiakasta ennen ensimmäistä tapaamista?

Vuorovaikutustilanteet

- Mitkä asiat ovat tärkeitä, kun kohtaat uuden asiakkaan kasvokkain?
- Pyritkö jotenkin arvioimaan asiakkaan käyttäytymistä ensimmäisissä kohtaamisissa? Miten?
- Miten tämä vaikuttaa siihen, miten jatkatte myyntineuvotteluja (muutatko esim. omia toimintatapoja)?
- Miten se vaikuttaa keskusteluun, jos paikalla on useampia ihmisiä?
- Mikä merkitys kasvokkaisella keskusteluilla on myynnin kannalta?
- Onko se muuttunut vuosien varrella?
- Missä määrin pyrit ymmärtämään asiakkaan kokemia huolia tai pelkoja?
- Miten huolet ja pelot ilmenevät?
- Miten selvität asiakkaan kokemia riskejä?
- Miten lähdet rakentamaan luottamusta uudessa asiakkuudessa?
- Miten luottamuksen kehittyminen ilmenee?
- Mikä luottamuksen rakentamisessa on haasteellista?
- Mistä uskot asiakkaiden odotusten muodostuvan?
- Voisitko kertoa esimerkin? Kuinka tyypillistä tämä on?
- Onko asiakkailla joskus epätyypillisiä pyyntöjä tai odotuksia? Minkälaisia?

Tapaamisten jälkeen

- Käykö joskus niin, että uudet asiakastapaukset eivät vain etene? Miksi?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat asiakkaan päätöksenteossa?
- Mikä rooli ja merkitys siinä voi olla tunteilla ja fiiliksillä tai sitten suhteilla?
- Jääkö sinulle koskaan tunne, että päätöksen takana oli muitakin vaikuttavia tekijöitä kuin mitä sinulle kerrottiin tai pystyit päättämään?

Myynnin toimintatavoista yleisemmin

- Kerroit äsken omista toimintatavoistasi ja käytännöistäsi. Kuinka paljon myyjien toimintatavat eroavat toisistaan yrityksessäsi?
- Miten ne eroavat toisistaan? Miksi?
- Onko tämä mielestäsi hyvä vai huono asia?
- Minkälaista sisäistä yhteistyötä teette myyntitapauksiin liittyen?
- Missä myynnin vaiheissa teette yhteistyötä?
- Onko yrityksessänne käytössä formaaleja myynnin malleja / toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa?
- Mitä? Millä tavoin ne ohjaavat toimintaa?
- Miksi nämä mallit / toimintatavat ovat teillä käytössä?
- Missä kaikkialla tapaat asiakkaita?
- Kuinka paljon tapaat asiakkaita muissa kuin virallisissa yhteyksissä (seminaareissa, verkostotapahtumissa, vapaalla jne.)?
- Miten selvität asiakkaiden tarpeita?
- Millaisia (erilaisia) tarpeita asiakkailla voi olla?
- Missä määrin pyrit etsimään ja kommunikoimaan hyötyjä yksittäisille ihmisille, pelkän liiketoimintahyödyn sijaan?
- Mitä hyötyjä yleensä myyt? ja miten demonstroit vakuuttavasti sitä, kuinka hyödyt asiakkaan ympäristössä toteutuvat?
- Onko jotakin muita tapoja, joilla voit tuottaa asiakkaalle lisäarvoa/hyötyä itse ratkaisun lisäksi?
- Onko sinulla esim. tarjota tietoa /resursseja / kontakteja, joihin asiakas ei muuten pääsisi käsiksi?
- Minkälaisia tavoitteita yritys asettaa sinun toiminnallesi / miten työtäsi arvioidaan?
- Miten koet nämä tavoitteet? Miten ne vaikuttavat toimintaan?
- Miten sinun työstä suoriutumistasi arvioidaan? Miten koet sen?
- Tuleeko sinulle mieleen tapahtumaa, joka sinun mielestäsi erityisen hyvin kuvaa sitä, mitä sinulle merkitsee olla osa yritystänne?

Lopetus

- Miten myyntiänne tulisi mielestäsi kehittää?
- Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta keskeistä myyntiin ja myyntivuorovaikutukseen liittyvää, mistä en ole ymmärtänyt kysyä?